



UNIMORE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI
MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Comunicazione ed Economia

**Corso di Laurea Magistrale in
Management e Comunicazione d'impresa
A.A. 2025/2026**

**IL WORK-LIFE BALANCE TRA BENESSERE INDIVIDUALE
E PERFORMANCE AZIENDALE**

Relatrice: Prof.ssa Anna Chiara Scapolan

Laureanda: Giusy Elisa Conti

INDICE

Introduzione.....	1
CAPITOLO 1 – IL CONCETTO DI WORK-LIFE BALANCE SECONDO DIVERSE PROSPETTIVE TEORICHE	2
1.1 Il Work-Life Balance: necessità, definizione ed evoluzioni del concetto	2
1.2 Le teorie di riferimento del Work-Life Balance	5
1.2.1 Role Theory.....	7
1.2.2 Boundary Theory.....	8
1.2.3 Border Theory	9
1.3 Le prospettive teoriche che vanno oltre i ruoli: dal conflitto all’arricchimento	10
1.3.1 Spillover-Crossover model	11
1.3.2 Il Work-Life Interface: Work-Life Conflict e Work-Life Enrichment.....	13
1.4 Le prospettive teoriche che vanno oltre i confini: integrazione e adattamento reciproco.....	16
1.4.1 La Work-Life Integration	16
1.4.2 Il Work-Life Fit.....	18
 CAPITOLO 2 – L’IMPATTO DEL WORK-LIFE BALANCE SUL BENESSERE DEL LAVORATORE ...	21
2.1 Il concetto di benessere e salute nel contesto lavorativo contemporaneo	22
2.2 Gli effetti del Work-Life Balance sul benessere individuale	25
2.2.1 La riduzione dello stress lavorativo come meccanismo di tutela del benessere psicologico	27
2.2.2 Il distacco psicologico come meccanismo di tutela del benessere	30
2.2.3 Le conseguenze relazionali dell’equilibrio vita-lavoro sulla sfera familiare	32
2.3 Gli effetti del non-equilibrio sul benessere individuale	34
2.3.1 Il sovraccarico cognitivo e l’esaurimento emotivo.....	35
2.3.2 Burnout: natura, sintomi e conseguenze	38
 CAPITOLO 3 – I VANTAGGI DEL WORK-LIFE BALANCE PER LE ORGANIZZAZIONI	42
3.1 Due prospettive teoriche per interpretare i benefici organizzativi del WLB.....	43
3.1.1 Lo Strategic Human Resource Management.....	43
3.1.2 Il Sustainable Human Resource Management	45
3.2 Il Work-Life Balance nella prospettiva dello Strategic HRM	47

3.2.1 Gli effetti del WLB sulle performance individuali, organizzative ed economico-finanziarie	48
3.2.2 Il ruolo delle HR attitudes come meccanismi di mediazione	52
3.3 Il Work-Life Balance nella prospettiva del Sustainable HRM	57
3.3.1 Benessere organizzativo e sostenibilità sociale	58
3.3.2 Embeddedness, retention e riduzione del turnover	60
3.3.3 Attraction ed employer attractiveness.....	64
 CAPITOLO 4 – POLITICHE E PRATICHE ORGANIZZATIVE PER L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO... 69	
4.1 Le politiche di gestione del tempo di lavoro.....	70
4.2 Politiche di gestione degli spazi di lavoro	74
4.3 Politiche family-friendly e servizi a supporto alla vita personale e familiare.....	81
4.4 Politiche di supporto psicologico e tutela del benessere mentale.....	86
4.5 Le principali condizioni di efficacia delle politiche per l'equilibrio vita-lavoro.....	89
4.5.1 Sistematicità delle politiche di Work-Life Balance	89
4.5.2 Coerenza esterna e cultura organizzativa	91
4.5.3 Percezione dei dipendenti e ruolo dei Front-Line Managers.....	93
CONCLUSIONI TESI	98
Bibliografia.....	99

Introduzione

Il concetto di lavoro sta attraversando una profonda ridefinizione, alimentata da trasformazioni economiche, demografiche e tecnologiche che hanno modificato le aspettative e i valori delle persone nei confronti dell'attività lavorativa. Se in passato il successo professionale veniva valutato prevalentemente in termini di avanzamento di carriera e crescita economica, oggi assume crescente rilevanza la possibilità di preservare il benessere psicofisico, coltivare relazioni personali soddisfacenti e disporre di un'adeguata autonomia nella gestione del proprio tempo. In questo contesto, il Work-Life Balance non può più essere considerato una misura assistenziale riservata a specifiche categorie di lavoratori, ma rappresenta un'esigenza diffusa e, al tempo stesso, una leva strategica per la competitività e la sostenibilità delle organizzazioni nel lungo periodo. La scelta di approfondire questo tema nasce dalla sua crescente rilevanza attuale, unita a un profondo interesse personale verso il mondo della gestione delle Risorse Umane maturato nel corso del mio percorso di studi magistrale. La presente tesi, intitolata *"Il Work-Life Balance tra benessere individuale e performance aziendale"*, si fonda sull'idea che la ricerca di un equilibrio tra vita privata e professionale possa generare benefici sia per i lavoratori sia per le organizzazioni. Il lavoro si articola in quattro capitoli, ciascuno dedicato all'analisi di una specifica dimensione del fenomeno. Il *Capitolo 1* ricostruisce l'evoluzione teorica del concetto di Work-Life Balance, dai primi approcci basati sulla separazione tra lavoro e vita privata fino ai modelli più recenti, quali il Work-Life Integration e il Work-Life Fit. Il *Capitolo 2* analizza gli effetti del Work-Life Balance sul benessere individuale, esaminandone i meccanismi di riduzione dello stress, del distacco psicologico, oltre alle conseguenze di uno squilibrio, come burnout ed esaurimento emotivo. Il *Capitolo 3* sposta l'attenzione sulla dimensione organizzativa, analizzando il Work-Life Balance come leva strategica per la gestione delle risorse umane attraverso le prospettive dello *Strategic Human Resource Management* e del *Sustainable Human Resource Management*. Il *Capitolo 4*, infine, approfondisce le politiche, le pratiche e gli strumenti attraverso cui le imprese possono sostenere concretamente la conciliazione tra vita privata e lavoro, evidenziando come la loro efficacia dipenda da un più ampio e articolato insieme di condizioni e fattori di efficacia organizzativa. Nel complesso, la presente tesi intende dimostrare come il Work-Life Balance non rappresenti un beneficio accessorio, bensì una componente essenziale delle moderne strategie di gestione delle risorse umane, in grado di coniugare la qualità della vita delle persone con la creazione di valore per l'organizzazione.

CAPITOLO 1 – IL CONCETTO DI WORK-LIFE BALANCE SECONDO DIVERSE PROSPETTIVE TEORICHE

Il presente capitolo ha l'obiettivo di delineare le basi teoriche e concettuali del Work-Life Balance (WLB), offrendo le coordinate essenziali per comprendere la sua evoluzione e la sua centralità nel contesto lavorativo contemporaneo. In particolare, verrà messo in luce come il tema del WLB, inizialmente inteso come una semplice ripartizione del tempo tra sfera lavorativa e vita privata - e prevalentemente legato alla riduzione dell'orario di lavoro e alla gestione dei confini tra "tempo di lavoro" e "tempo libero" - si sia progressivamente evoluto in un concetto multidimensionale, in risposta ai profondi mutamenti socioeconomici e tecnologici che hanno caratterizzato gli ultimi decenni. Per poter capire in che modo un buon bilanciamento vita-lavoro possa generare contemporaneamente benessere per il lavoratore e vantaggio competitivo per l'azienda, bisogna fare un confronto critico con i modelli e le evidenze già emersi nel panorama accademico. Il capitolo si articolerà in quattro sezioni principali, strutturate per guidare l'analisi dalle origini del fenomeno fino alle sue interpretazioni più attuali. Il primo paragrafo ripercorrerà la storia del WLB, partendo dalle sue radici storiche fino a considerarlo come un bisogno primario ed emergente nella società odierna. La seconda sezione sarà dedicata all'esame delle teorie classiche di riferimento per spiegare le dinamiche di interazione e di gestione dei perimetri spazio-temporali tra i diversi domini della vita umana. Successivamente, il terzo paragrafo sposterà l'attenzione sulle prospettive relazionali e psicologiche che vanno oltre la rigida separazione dei ruoli, esaminando i meccanismi di trasmissione dello stress e delle emozioni attraverso lo Spillover-Crossover Model e analizzando le due anime contrapposte dell'equilibrio vita-lavoro. Infine, la quarta e ultima parte tratterà il superamento della logica dei confini, presentando le prospettive contemporanee della *Work-Life Integration* e del *Work-Life Fit*. In queste ultime visioni, verrà dimostrato come l'obiettivo non è più la rigida separazione degli spazi, ma trovare un allineamento dinamico tra i bisogni dell'individuo e le risorse offerte dal contesto organizzativo.

1.1 Il Work-Life Balance: necessità, definizione ed evoluzioni del concetto

Sebbene il termine "work-life balance" sia stato coniato ufficialmente nel 1986, le prime riflessioni sul tema emergono tra gli anni Sessanta e Settanta. Questo filone di studi si radica inizialmente nei paesi anglosassoni, in risposta alle difficoltà delle donne e delle famiglie a doppio reddito. All'inizio, infatti, la letteratura si concentrava quasi esclusivamente

sull'universo femminile, con l'obiettivo di analizzare le crescenti difficoltà incontrate dalle donne nel tentativo di conciliare le responsabilità professionali con i doveri familiari e di cura. Dagli anni Novanta in poi, però, il WLB ha smesso di essere considerato una mera "questione femminile", per affermarsi come un'esigenza universale che prescinde dal sesso, dal livello di istruzione o da altre variabili individuali (Baba et al., 2025). In questo senso, l'equilibrio tra lavoro e vita privata non è più visto come una ripartizione statica del tempo, ma come una percezione soggettiva di armonia che consenta all'individuo di gestire i molteplici ruoli della vita – familiari, professionali, personali – senza che una sfera comprometta l'integrità dell'altra (Casper et al., 2025). Una concezione ampiamente condivisa descrive infatti l'equilibrio vita-lavoro come la capacità dell'individuo di gestire adeguatamente le molteplici responsabilità relative ai contesti professionali, familiari e sociali, in modo da ridurre i conflitti e promuovere una soddisfazione complessiva. Come evidenziato da Alfano e colleghi (2024), il punto non è lavorare meno, ma riuscire ad organizzare tempo ed energie in modo funzionale, per restare focalizzati nei diversi contesti della vita. In quest'ottica, un elemento centrale del bilanciamento è l'autonomia dell'individuo nel coordinare i propri ruoli senza che uno prevalga negativamente sull'altro (Baba et al., 2025). La parola "equilibrio" non implica una spartizione rigida, ma piuttosto una gestione dinamica e intelligente del proprio tempo, che consente all'individuo di armonizzare i propri interessi per mantenere intatte le energie necessarie sia per gli impegni personali che per quelli professionali (Baba et al., 2025). Nel contesto socioeconomico contemporaneo, l'equilibrio tra vita e lavoro si configura sempre di più come un bisogno emergente e imprescindibile, guidato da un profondo riallineamento delle priorità della forza lavoro (Bello et al., 2024). L'idea stessa di successo è profondamente mutata; se in passato era misurata tramite indicatori di progressione gerarchica e crescita economica, oggi il contesto post-pandemico ha spinto a rivedere il concetto di ambizione, attribuendo maggiore valore al benessere personale, alla salute mentale e alla qualità della vita (Randstad, 2024). Questo cambiamento di priorità è confermato da un'analisi più ampia delle preferenze occupazionali: come evidenziato dal Randstad Workmonitor (2024), Figura 1.1, una quota significativa di lavoratori attribuisce oggi maggiore importanza alla vita personale rispetto a quella professionale, rendendo la flessibilità un elemento non negoziabile nella valutazione della propria esperienza lavorativa.

Figura 1.1 - Impatto della flessibilità lavorativa sulle scelte occupazionali dei lavoratori



Fonte: Randstad Workmonitor, 2024 (pag. 23)

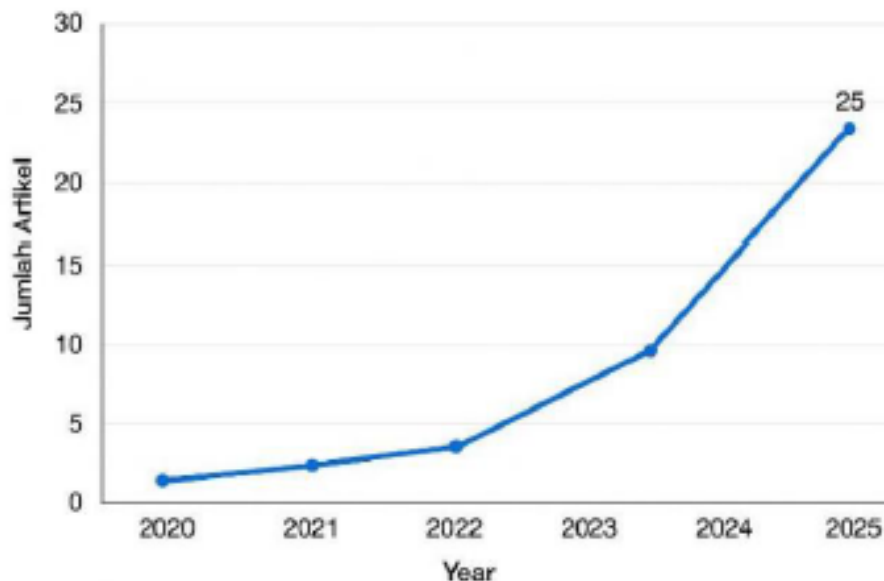
Questo cambiamento non rappresenta solo una tendenza passeggera, ma riflette una trasformazione profonda del significato attribuito al lavoro nella società contemporanea. Il motore principale di questo cambiamento profondo è rappresentato dall'ingresso delle nuove generazioni nel mondo del lavoro. I Millennials e, soprattutto, i lavoratori della Generazione Z pongono al vertice delle proprie priorità occupazionali la gestione del WLB, pretendendo flessibilità e coerenza tra i propri ideali e la cultura aziendale (Adhiati et al., 2025). Per circa il 67% dei giovani lavoratori, infatti, la stabilità dell'equilibrio tra vita privata e professionale è oggi giudicata più rilevante della classica scalata ai vertici aziendali (Cavalcoli, 2025). In questa prospettiva, la ricerca accademica sottolinea come oggi il Work-Life Balance non sia più considerato esclusivamente un semplice "benefit" o una concessione aziendale, ma un requisito essenziale spesso anteposto alla retribuzione economica e allo sviluppo di carriera (Randstad, 2025). Questa necessità universale è supportata dai dati globali del Randstad Workmonitor 2025, i quali mostrano che, per la prima volta in oltre vent'anni di rilevazioni, l'equilibrio tra vita privata e lavoro sia risultato più importante della retribuzione economica tra i principali fattori considerati dai lavoratori nella scelta di un impiego (Fortune, 2025). Anche in Italia si ha un quadro netto in cui l'87% dei talenti dichiara di non voler scendere a compromessi quando c'è in gioco la propria sfera personale, e la percentuale di dipendenti pronti a dimettersi in caso di forte disagio è quasi raddoppiata in un anno, balzando dal 27% al 57% (Randstad, 2025). Tuttavia, questo forte interesse dei lavoratori per il WLB non si limita però alla sfera privata.

Negli ultimi anni, il concetto di *WLB* ha subito una profonda trasformazione evolvendo da una questione prettamente individuale ad un fattore determinante per le moderne organizzazioni. Un buon equilibrio tra vita e lavoro, infatti, è essenziale per favorire la competitività aziendale, tutelare la salute dei lavoratori e assicurare la sostenibilità delle carriere a lungo termine (Darmayanti et al., 2025). Questo bilanciamento è positivamente associato a variabili quali soddisfazione lavorativa, engagement e commitment organizzativo, mentre un cattivo equilibrio risulta correlato a stress, burnout e turnover (Farheen & Shaikh, 2025; Darmayanti et al., 2025). Proprio per questo motivo, la gestione del rapporto vita-lavoro è ampiamente riconosciuta a livello istituzionale come un pilastro fondamentale delle politiche occupazionali globali. L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO) evidenzia come la gestione flessibile dei tempi aiuti a ridurre lo stress dei dipendenti e, allo stesso tempo, anche il turnover, l'assenteismo e a migliorare la produttività aziendale (ILO, 2023). Analogamente, anche l'Europa si è mossa su questo fronte attraverso la Direttiva Europea sull'equilibrio tra attività professionale e vita familiare, promuovendo ambienti di lavoro che rispettino la vita privata (Eurofound, 2024). Oggi il WLB non è più considerato un semplice benefit accessorio, ma un pilastro centrale nella strategia delle moderne organizzazioni (Forbes, 2025). In sintesi, il WLB si configura come il risultato di una cultura organizzativa sana, guidata da leader attenti e da politiche di flessibilità reali. Complessivamente, si tratta di un costrutto dinamico in grado di generare valore a lungo termine sia per il benessere della persona che per il vantaggio competitivo dell'impresa (Alfano et al., 2024; Darmayanti et al., 2025).

1.2 Le teorie di riferimento del Work-Life Balance

La crescente rilevanza attribuita al bilanciamento vita-lavoro, sia dagli individui sia dalle organizzazioni, ha determinato un significativo incremento dell'interesse scientifico verso questo fenomeno. Tale accelerazione accademica è stata ampiamente influenzata dall'emergenza pandemica, che ha imposto ai lavoratori di adattarsi al lavoro da casa, "Work From Home" (WFH), ma anche dalle trasformazioni digitali e dall'adozione di modalità di lavoro flessibili. Come mostra la Figura 1.2, nel biennio 2021-2022 la produzione accademica risultava ancora contenuta, registrando una crescita particolarmente significativa a partire dal 2023 a testimonianza della crescente centralità del tema nel dibattito accademico contemporaneo. Il picco di studi pubblicati si è avuto nel 2025, confermando come il WLB non sia solo una moda passeggera, ma una sfida globale che coinvolge la psicologia, la gestione delle risorse umane e le politiche pubbliche (Darmayanti et al., 2025).

Figura 1.2 - Tendenze nella pubblicazione di articoli sul Work-Life Balance



Fonte: Darmayanti et al., (2025, pag.6)

Per comprendere pienamente il fenomeno dell'equilibrio vita-lavoro è necessario fare riferimento ai principali modelli teorici sviluppati nell'ambito della psicologia del lavoro e dalla letteratura organizzativa. Tali studi utilizzano come base teorica di riferimento diversi modelli che analizzano il modo in cui gli individui gestiscono le molteplici, e spesso contrastanti, richieste derivanti dai diversi domini della propria esistenza (Kulik, 2025). Questi approcci concettuali si sono evoluti nel corso dei decenni, muovendo i primi passi dallo studio delle aspettative sociali legate alle singole identità della persona, fino ad arrivare a un'analisi minuziosa dei perimetri, sia fisici che psicologici, che delimitano i vari ambiti della quotidianità (DeAlwais & Hernwall, 2021). Per fornire una base analitica solida e strutturata alla presente trattazione, i successivi sottoparagrafi esploreranno in modo dettagliato le tre principali teorie di riferimento che hanno storicamente fondato questo campo di indagine. Verranno pertanto esaminate la *Role Theory*, focalizzata sulle pressioni e sui conflitti derivanti dall'assunzione di posizioni sociali diverse, seguita dalla *Boundary Theory* e dalla *Border Theory*, due prospettive fondamentali che indagano rispettivamente i meccanismi di demarcazione cognitiva e i complessi processi di transizione quotidiana tra l'ambiente organizzativo e le mura domestiche.

1.2.1 Role Theory

Nelle scienze sociali, un concetto utilizzato di frequente è quello della “Teoria dei Ruoli” (Role Theory), che esamina le posizioni che il soggetto assume all'interno dei contesti sociali e organizzativi, evidenziando come l'appartenenza ai diversi ruoli ne condizioni non solo il comportamento, ma anche la sfera emotiva. La letteratura sul comportamento organizzativo individua nella Teoria dei Ruoli uno dei pilastri fondamentali per comprendere le dinamiche del Work-Life Balance. Questo approccio, ampiamente consolidato nelle scienze sociali, permette di comprendere come l'individuo agisca all'interno di una fitta rete di domini sociali. Secondo tale teoria, ogni soggetto ricopre simultaneamente una pluralità di funzioni — come quella di lavoratore, genitore, coniuge o caregiver — ognuna delle quali genera richieste e aspettative specifiche che competono costantemente (Gurung et al., 2025). Il concetto centrale di questo modello è che quando le pressioni e le aspettative derivanti da ruoli diversi risultano reciprocamente incompatibili, emerge un "conflitto di ruolo" (Role Conflict), una condizione in cui la partecipazione a un dominio è resa più difficile e faticosa proprio a causa degli obblighi imposti dall'altro. La Teoria dei Ruoli mette in luce quattro elementi fondamentali che condizionano la nostra quotidianità:

- *Il conflitto di ruolo*: che nasce quando le richieste provenienti da ambiti diversi risultano incompatibili (ad esempio, la necessità di svolgere straordinari in contrapposizione ai doveri familiari), generando una tensione che compromette l'equilibrio individuale.
- *L'assunzione di ruolo*: il processo di adattamento a funzioni differenti che impone una gestione complessa di risorse limitate, quali tempo, energia ed emotività.
- *I confini di ruolo*: la capacità di saper definire e proteggere le linee di demarcazione tra i diversi ambiti della vita, essenziale per evitare che le sovrapposizioni creino interferenze disfunzionali.
- *Il supporto di ruolo*: la disponibilità di sistemi di sostegno, da parte dell'azienda o dalla rete personale, funge da moderatore nel ridurre il rischio di conflitto.

Tuttavia, l'evoluzione di questa teoria ha superato la vecchia visione "pessimistica" incentrata solo sullo stress. Oggi la ricerca adotta anche una prospettiva "ottimistica", dimostrando che gestire più ruoli non genera esclusivamente tensioni e stanchezza, ma può portare anche ad un vero e proprio "arricchimento di ruolo" (*Role Enrichment*). Questo accade quando le competenze, l'umore positivo o le gratificazioni ottenute in un ambito (come il lavoro) migliorano la qualità della vita e l'efficacia nell'altro ambito (come la famiglia), contribuendo a generare un vero e proprio "equilibrio di ruolo" (*Role balance*) (Kulik, 2025). In sintesi, la

comprensione di queste transizioni e delle potenziali incoerenze (o sinergie) tra le aspettative di ruolo è determinante per le organizzazioni. Per mitigare tali conflitti, diventa strategica l'adozione di politiche di flessibilità, una cultura aziendale inclusiva e un solido supporto manageriale. Al contempo, la capacità individuale di gestire le aspettative e stabilire confini chiari rimane un fattore di resilienza imprescindibile per bilanciare le risorse personali, prevenendo lo stress derivante dal loro esaurimento. Di conseguenza, il tentativo di soddisfare contemporaneamente le pressanti richieste di molteplici ruoli porta a un rapido esaurimento di risorse, generando inevitabilmente tensione psicologica, stress e difficoltà di adattamento (Wang, 2024). Pertanto, la Teoria dei Ruoli evidenzia chiaramente che, in assenza di confini adeguati e di un sistema di tutela, l'adempimento simultaneo delle aspettative legate a sfere differenti si trasforma in una fonte cronica di malessere organizzativo e personale (Ragazza & Irmansyah, 2026).

1.2.2 Boundary Theory

Riprendendo il tema dei confini tra i diversi ambiti della vita, già emerso nella Role Theory, la Boundary Theory ne approfondisce il significato concentrandosi sulle modalità attraverso cui gli individui definiscono e regolano la separazione tra i molteplici domini della vita quotidiana. Per comprendere appieno le dinamiche del rapporto tra la sfera professionale e quella privata, la letteratura accademica si affida a due costrutti teorici tra loro speculari: la *Boundary Theory* (Teoria dei Confini) e la *Border Theory* (Teoria delle Frontiere). Rispetto ad altri modelli, questa prospettiva si concentra su come ogni individuo costruisce e modifica i propri "confini mentali" per dare senso al proprio vivere quotidiano. In un'epoca caratterizzata dalla connessione perenne, favorita dalle nuove tecnologie digitali, la gestione di tali confini diventa un processo dinamico e tutt'altro che semplice, capace di influenzare non solo la performance organizzativa, ma anche la salute e i legami affettivi. La *Boundary Theory* si fonda su due costrutti cardine: i *domini* e i *confini*. I domini si articolano nelle due macro sfere della nostra esistenza -lavoro e vita privata- le quali rispondono a bisogni e finalità differenti nell'esperienza dell'individuo. Per definire le interazioni tra i diversi ambiti della vita, il modello mappa tre tipologie di confini. In primo luogo, vi sono i *confini fisici*, legati ai luoghi in cui si svolgono determinate attività. A questi si affiancano i *confini temporali*, che definiscono le porzioni di tempo da dedicare a specifiche responsabilità. Infine ci sono i *confini psicologici*, definibili come schemi cognitivi ed emotivi che il soggetto elabora a livello interiore; si tratta di vere e proprie regole personali utili a stabilire quali comportamenti o attitudini siano adatti a un preciso contesto (Aydin &

Ozsoy-Ozmen). La finalità di tali confini risiede nella loro permeabilità e flessibilità, sta quindi alla capacità del singolo decidere se tenere i mondi separati (segmentazione) o lasciarli mescolare (integrazione) influenzando direttamente la capacità di bilanciare le richieste provenienti da ambiti di vita differenti. I lavoratori che optano per la *segmentazione* creano confini rigidi e impermeabili, isolando fisicamente e temporalmente il lavoro dalla famiglia, impedendo così alle preoccupazioni di un dominio di invadere l'altro. Al contrario, coloro che propendono per l'*integrazione* mantengono confini labili e permeabili, permettendo a pensieri, comunicazioni e attività di fluire liberamente tra i due ambiti. In un ecosistema professionale dominato dalla flessibilità e dal lavoro da remoto, tale teoria offre una lente interpretativa cruciale per comprendere la dicotomia tra segmentazione e integrazione, ricordando che non esiste un modo giusto in assoluto per dividere gli impegni, ma che l'equilibrio reale si raggiunge quando le persone imparano a rivendicare e a proteggere i propri spazi (Abbada et al., 2025).

1.2.3 Border Theory

In continuità con la prospettiva precedente, la Border Theory (Teoria delle Frontiere), originariamente formulata da Clark (2000) amplia l'analisi concentrandosi sulle finalità specifiche dei diversi ambiti di vita. L'approccio si fonda sull'idea che questi due ambiti di vita -lavoro e famiglia- perseguano scopi profondamente diversi per l'individuo: il primo è orientato al successo e alla soddisfazione professionale, mentre il secondo privilegia la qualità dei legami affettivi e la serenità individuale. L'elemento di innovazione introdotto da questo modello risiede nello spostamento del focus dalle mere barriere spazio-temporali agli specifici attori sociali che interagiscono quotidianamente con tali confini. L'individuo che transita quotidianamente da un dominio all'altro viene definito border-crosser (attraversatore di confini). I border-crossers sono i lavoratori stessi, che compiono passaggi quotidiani tra la vita professionale e quella personale. All'interno di ciascun dominio, l'individuo può assumere il ruolo di partecipante centrale (se si fa carico di responsabilità maggiori e cruciali per quel dominio) o di partecipante periferico (se è più distante dai doveri specifici di quel luogo). Il suo successo in questa transizione dipende fortemente dai border-keepers (i custodi dei confini), ovvero i soggetti che detengono il potere (formale o informale) di sorvegliare, mantenere o alterare le regole di separazione dei domini. In ambito domestico, i custodi dei confini sono i coniugi, i figli o i genitori, mentre nell'ambiente professionale questo ruolo è ricoperto da manager e colleghi (Aydin & Ozsoy-Ozmen). Nell'attuale panorama organizzativo, caratterizzato dall'adozione massiccia del lavoro da remoto, i postulati della Border Theory

risultano più attuali che mai. I sistemi di remote work costringono spesso gli individui a gestire la vita lavorativa e privata all'interno di un unico spazio condiviso, provocando una pericolosa sfumatura e sovrapposizione dei confini fisici e temporali (Yalçinyigit, 2026). La gestione dei confini richiede oggi un approccio attivo e consapevole, specialmente a fronte della digitalizzazione. La diffusione di tecnologie come gli smartphone ha eroso i tradizionali confini fisici e temporali, spingendo spesso i lavoratori verso un'integrazione forzata che rischia di compromettere il distacco psicologico e generare “tecnostress”. In questo contesto, la capacità dell'individuo di saper adattare i confini alle circostanze e di gestire le priorità temporali è dunque fondamentale per garantire armoniosità tra le diverse identità sociali, con impatti significativi sulla produttività, sul benessere e sulla qualità delle relazioni interpersonali (DeAlwais & Hernwall, 2021). In ultima analisi, un clima organizzativo che sostiene la personalizzazione dei confini da parte del dipendente – implementando solide pratiche di bilanciamento– si associa a un livello nettamente superiore di controllo percepito, trasformando la teoria in uno strumento essenziale per prevenire l'esaurimento e promuovere il benessere (Geraldès et al., 2025).

1.3 Le prospettive teoriche che vanno oltre i ruoli: dal conflitto all'arricchimento

Le teorie classiche finora analizzate hanno evidenziato l'importanza dei ruoli sociali e dei confini che regolano i rapporti tra la sfera professionale e quella privata. Tuttavia, l'evoluzione della ricerca ha progressivamente mostrato che tali ambiti non sono soltanto separati da confini da gestire, ma risultano costantemente interconnessi e capaci di influenzarsi reciprocamente. Alcuni elementi di questa prospettiva erano già rintracciabili nelle teorie precedenti, ad esempio attraverso il concetto di Role Enrichment sviluppato nell'ambito della Role Theory e nelle dinamiche di attraversamento dei confini descritte dalla Border Theory. Le prospettive più recenti hanno però ampliato l'analisi, concentrandosi sui meccanismi attraverso cui emozioni, risorse e comportamenti si trasferiscono tra i diversi domini della vita e tra gli individui stessi. Oggi è evidente che le esperienze lavorative e quelle private si influenzano a vicenda, rendendo superata l'idea di un equilibrio statico e rigido. Per questo si preferisce parlare di *Work-Life Interface* (interfaccia vita-lavoro), un concetto decisamente più dinamico. Proprio per decodificare appieno questa evoluzione, i successivi sottoparagrafi esamineranno nel dettaglio le prospettive teoriche che superano la semplice gestione dei ruoli, partendo dall'innovativo *Spillover-Crossover Model* per spiegare la trasmissione delle emozioni sia a livello intra-personale che inter-personale. Successivamente, l'analisi si addenterà nelle due anime

contrapposte dell'interfaccia, esaminando prima la prospettiva critica del *Work-Life Conflict* per approdare, infine, alla visione generativa e ottimistica del *Work-Family Enrichment*.

1.3.1 Spillover-Crossover model

Lo *Spillover-Crossover Model* (SCM), rappresenta una delle lenti interpretative più avanzate riguardanti il concetto del WLB. A differenza delle teorie classiche precedentemente esaminate – in particolare Role Theory, Boundary Theory e Border Theory – concentrati sulla gestione formale dei ruoli e dei confini, lo SCM analizza come emozioni, comportamenti, tensioni e risorse si trasmettano tra i diversi contesti e tra gli individui. In questa prospettiva, il rapporto tra sfera professionale e sfera privata non viene considerato esclusivamente in termini di separazione, integrazione o sovrapposizione dei ruoli, ma come un sistema dinamico di influenze reciproche che coinvolge sia la dimensione individuale sia quella relazionale. Per spiegare tali dinamiche, il modello distingue due processi complementari ma strettamente collegati: uno di natura intra-personale, definito *Spillover*, e uno di natura inter-personale, definito *Crossover*. Il primo costrutto, lo “*Spillover*” (letteralmente "traboccamento" o "ricaduta"), si configura come un fenomeno strettamente *intra-personale*. Esso descrive la trasmissione cross-dominio di esperienze, emozioni, competenze e comportamenti da un ambito della vita all'altro all'interno dello stesso individuo (Ratnaningsih & Idris, 2024).

“La teoria dello spillover sottolinea come esperienze ed emozioni in un ambito della vita possano riversarsi in altri ambiti, sia positivamente che negativamente, in linea con la teoria della conservazione delle risorse, secondo cui è necessario mantenere un equilibrio tra le risorse.” (Darmayanti et al., 2025)

In letteratura, questo fenomeno viene solitamente analizzato secondo due diverse sfaccettature. Il primo scenario è quello dello *spillover negativo*, che si manifesta quando lo stress, la stanchezza o le preoccupazioni legate all'ambiente di lavoro non restano confinate nell'ambiente lavorativo, ma finiscono per invadere lo spazio privato. Questo "sconfinamento" cognitivo ed emotivo rende difficile gestire serenamente la vita familiare, conducendo il lavoratore a un vero e proprio esaurimento emotivo e all'incapacità di disconnettersi mentalmente dalle mansioni professionali. Al contrario, gli studiosi evidenziano l'esistenza dello *spillover positivo*, il quale si verifica quando le emozioni positive e le competenze funzionali acquisite sul lavoro si riversano nella vita domestica, migliorando l'umore e la qualità della vita nel suo complesso. Lo spillover positivo è guidato dal trasferimento di affettività

positiva (*positive affect transfer*): le emozioni gratificanti, l'autoefficacia e la vitalità sperimentate in un ruolo generano buon umore e motivazione che si trasmettono direttamente all'altro ruolo, fungendo da cuscinetto contro lo stress (Darmayanti et al., 2025; Lu et al., 2026). Queste risorse positive si trasferiscono all'ambito familiare, innescando un circolo virtuoso che non solo migliora la soddisfazione personale, ma genera un "feedback" positivo capace di sostenere, a sua volta, l'impegno (engagement) e l'efficacia sul posto di lavoro (Lu et al., 2026). Mentre lo spillover descrive la trasmissione di esperienze da un ambito all'altro all'interno della stessa persona, il secondo costrutto del modello, il "Crossover" (incrocio o trasmissione) rappresenta un fenomeno *inter-personale* che spiega come le emozioni si trasmettano tra individui diversi all'interno di un sistema sociale. Recenti studi confermano, infatti, che le tensioni lavorative non si limitano a invadere la vita privata del singolo dipendente, ma "attraversano" i confini interpersonali, influenzando in modo diretto lo stato d'animo dei familiari (contagiando il partner o i figli) o, viceversa, trasferendo lo stress domestico sui colleghi di lavoro (Ratnaningsih & Idris, 2024). Gli studiosi identificano due meccanismi principali attraverso cui avviene questa trasmissione interpersonale. Il primo è il *crossover diretto*, che si verifica attraverso reazioni empatiche e il contagio emotivo inconscio; in questo scenario, lo stress accumulato da un partner sul luogo di lavoro viene assorbito direttamente dall'altro partner, innescando sentimenti di angoscia e abbassando la qualità della vita relazionale. Il secondo meccanismo è il *crossover indiretto*, in cui la trasmissione dello stress è mediata da comportamenti disfunzionali attivi, come il ritiro coniugale, manifestazioni di aggressività o l'indebolimento del sostegno sociale all'interno delle mura domestiche. Inizialmente, la ricerca sul crossover si è concentrata quasi esclusivamente sulla diade coniugale (marito-moglie o partner conviventi), dimostrando come l'esaurimento emotivo di un lavoratore intacchi severamente la salute mentale del coniuge (Caputo et al., 2025). Tuttavia, l'evoluzione degli studi ha progressivamente ampliato l'unità di analisi, dimostrando che il fenomeno del crossover riguarda l'intero ecosistema sociale dell'individuo. A livello domestico, la trasmissione dello stress non si ferma al partner, ma si estende alla diade genitore-figlio, traducendosi in frustrazione genitoriale, irritabilità e, conseguentemente, in problemi comportamentali e accademici per gli adolescenti (Ratnaningsih & Idris, 2024). L'interazione tra questi due processi consente di comprendere come gli effetti derivanti dall'esperienza lavorativa o familiare non rimangano confinati all'interno di uno specifico ambito, ma possano propagarsi progressivamente tra i diversi contesti della vita quotidiana e tra gli individui che ne fanno parte. L'integrazione di questi due processi dà origine al vero e proprio *Spillover-Crossover Model*, che influenza sia in modo positivo che negativo, il modo di vivere

dell'individuo. Secondo il modello, i due fenomeni operano congiuntamente creando un effetto a cascata: lo stress (o l'energia positiva) si riversa prima nella sfera domestica dell'individuo per effetto dello *spillover*, per poi estendersi alle persone vicine, come il partner o i figli, attraverso le interazioni sociali tipiche del *crossover inter-personale* (Ratnaningsih & Idris, 2024). Capire a fondo come funzionano lo spillover e il crossover non rappresenta solo un traguardo teorico, ma fornisce la base essenziale per la formulazione di nuove e più efficaci politiche aziendali. Le organizzazioni odierne devono rendersi conto che le tensioni tra ufficio e casa non si fermano ai confini fisici dell'impresa, ma creano un impatto socioeconomico che colpisce la salute delle persone e dell'economia in generale. In conclusione, l'adozione dello *Spillover-Crossover Model* rappresenta un'evoluzione significativa nello studio dell'interfaccia lavoro-famiglia, dimostrando che il benessere del lavoratore non è un fattore a sé stante, ma va necessariamente inquadrato all'interno di una complessa rete di relazioni sociali e affettive (Ratnaningsih & Idris, 2024).

1.3.2 Il Work-Life Interface: Work-Life Conflict e Work-Life Enrichment

I dati emersi dallo Spillover-Crossover Model mostrano chiaramente come lavoro e vita privata non costituiscano realtà indipendenti, ma sistemi che si influenzano a vicenda attraverso un trasferimento continuo di emozioni, pensieri e comportamenti. Questa consapevolezza ha favorito l'affermazione del paradigma del Work-Life Interface (l'interfaccia vita-lavoro), un approccio che, in continuità con quanto evidenziato dallo Spillover-Crossover Model, pone al centro dell'analisi la costante interazione tra sfera professionale e vita privata (Ratnaningsih & Idris, 2024). In questa prospettiva, il Work-Life Interface viene definito come un costrutto multidimensionale all'interno del quale possono emergere due dinamiche opposte ma strettamente collegate: una di natura conflittuale, definita *Work-Life Conflict* (WLC), e una di natura generativa, nota come *Work-Family Enrichment* (WFE). Il Work-Life Conflict - spesso sovrapposto in letteratura al concetto di Work-Family Conflict (WFC)- si configura come una forma di conflitto inter-ruolo che emerge nel momento in cui le richieste professionali e quelle personali entrano in collisione, ostacolandosi a vicenda (Carrassi, 2024; Bian & Mohd Sukor, 2024). Gli studiosi evidenziano la natura bidirezionale di tale fenomeno, distinguendo tra *l'interferenza lavoro-famiglia*, che si verifica quando lo stress o i ritmi frenetici dell'ufficio finiscono per ostacolare lo spazio domestico, rendendo difficile gestire i doveri verso la famiglia e *l'interferenza famiglia-lavoro*, che emerge quando i carichi personali o i problemi domestici compromettono le performance professionali (Bian & Mohd Sukor, 2024). Il peso di questo

squilibrio, però, non è per tutti lo stesso. Nonostante oggi le donne puntino ad una piena realizzazione – che includa la carriera, la stabilità familiare e la salvaguardia dei propri spazi personali– il raggiungimento di un reale equilibrio risulta per loro sensibilmente più arduo rispetto alla controparte maschile. Il tentativo di soddisfare simultaneamente le molteplici richieste provenienti da ruoli diversi porta a un rapido esaurimento di tali risorse, generando una condizione psicologica fortemente stressante (Kulik, 2025). Gli effetti di questa tensione, tuttavia, non rimangono confinate nella sfera individuale, ma tendono a propagarsi sull'intero contesto domestico, stravolgendo la stabilità del nucleo familiare e innescando frequenti attriti relazionali. Questo accade perché, ancora oggi, i modelli socioculturali tendono a delegare alla donna il ruolo primario di *caregiver*, imponendo l'assunzione di un "doppio carico" in cui i doveri professionali vanno a sommarsi alla gestione della casa, all'educazione dei figli e alla cura dei familiari anziani (Bian & Mohd Sukor, 2024). Sarebbe un errore pensare che questa problematica riguardi esclusivamente chi ha figli o carichi familiari. Al giorno d'oggi, il concetto di "equilibrio" ha assunto un significato molto più ampio, che coinvolge ogni aspetto dell'identità individuale: dal tempo coltivato con gli amici all'impegno nel volontariato, fino alla necessità fondamentale di preservare la propria salute e i momenti di relax. Indagare i meccanismi che regolano lo squilibrio tra vita privata e attività professionale risulta dunque imprescindibile. Tale fenomeno, infatti, esercita un'influenza determinante su variabili critiche quali il grado di appagamento dei collaboratori, l'incidenza di patologie legate allo stress, l'efficienza produttiva e, più in generale, gli standard qualitativi della vita quotidiana (Natarajan et al., 2025). L'assunto di base è che le risorse di un individuo —in termini di energia mentale, vigore fisico e tempo a disposizione— siano intrinsecamente limitate. Questo porta a generare nel dipendente un profondo senso di inadeguatezza per non riuscire a soddisfare i bisogni affettivi dei propri familiari (Carrassi, 2024). Nell'attuale panorama socioeconomico, le cause scatenanti di tale conflitto si sono ulteriormente ramificate a causa della digitalizzazione del lavoro e dell'adozione del telelavoro che hanno reso i confini spazio-temporali estremamente porosi, generando un'inevitabile confusione sulle priorità quotidiane (Alfano et al., 2024). Ambienti lavorativi caratterizzati da un'elevata pressione alla presenza, da una scarsa sensibilità manageriale e da un'implicita cultura della reperibilità costante (*always-on*) innalzano vertiginosamente i livelli di conflitto, erodendo il benessere soggettivo del dipendente. Al contrario, l'implementazione di politiche di conciliazione e di un clima non giudicante funge da fattore protettivo, riducendo l'attrito e tutelando il benessere dei collaboratori (Bobbio et al., 2022). Tollerare passivamente tali livelli di tensione produce esiti organizzativi devastanti, traducendosi in tempi brevissimi in esaurimento emotivo, calo drastico della produttività,

isolamento sociale e un aumento esponenziale delle intenzioni di turnover (Forbes, 2025). Per superare questa prospettiva esclusivamente focalizzata sullo stress, la ricerca più recente si è orientata verso un modello ottimistico, abbracciando il paradigma del *Work-Family Enrichment*. Questa profonda evoluzione concettuale ha dimostrato che l'interazione tra i diversi ambiti della vita non rappresenta inevitabilmente una minaccia, ma se gestita adeguatamente, si trasforma in una risorsa preziosa capace di favorire la realizzazione individuale (Moilanen et al., 2026). L'arricchimento viene quindi definito dalla letteratura come la misura in cui le esperienze, le competenze e le gratificazioni acquisite in un ruolo migliorano la qualità della vita nell'altro (Kulik, 2025). Si tratta di un processo bidirezionale che si distingue tra arricchimento dal lavoro alla famiglia (*Work-to-Family Enrichment*) e arricchimento dalla famiglia al lavoro (*Family-to-Work Enrichment*). Nel primo caso, le risorse acquisite professionalmente – quali una maggiore autonomia, lo sviluppo di nuove capacità relazionali o la gratificazione lavorativa – si trasferiscono nell'ambiente domestico, migliorando le dinamiche familiari. Nel secondo caso, il supporto affettivo, l'autostima e la stabilità emotiva coltivati nella vita privata fungono da catalizzatori per accrescere l'efficacia, la resilienza e l'impegno (work engagement) sul posto di lavoro. In sostanza, quando un individuo acquisisce risorse personali preziose – che si tratti di energie ed umore positivo, sicurezza di sé o nuove abilità cognitive – queste non rimangono confinate nel dominio in cui sono nate, ma arricchiscono positivamente le altre sfere dell'esistenza (Kulik, 2025). È stato dimostrato, infatti, che un elevato livello di arricchimento è positivamente legato alla salute fisica e mentale dell'individuo, a una maggiore soddisfazione lavorativa e familiare e all'”*affective commitment*”, ovvero l'impegno affettivo verso l'organizzazione (Bobbio et al., 2022). Le ricadute di tale arricchimento si manifestano su molteplici livelli. Nella sfera privata, come analizzato da Moilanen e collaboratori nel loro studio sulle dinamiche genitoriali, la percezione di poter conciliare efficacemente le proprie identità sociali impatta in modo profondo sulla soddisfazione di vita complessiva. I genitori che sperimentano alti livelli di arricchimento non solo traggono un maggiore senso di significato dalla propria quotidianità, ma si sentono anche più competenti, realizzati e sereni nel loro duplice ruolo di lavoratori e figure di accudimento (Moilanen et al., 2026). Dal punto di vista prettamente organizzativo, gli effetti dell'arricchimento si rivelano determinanti per la competitività, in quanto il conseguente accumulo di risorse previene l'esaurimento emotivo e sostiene nel tempo la produttività, l'impegno e la fedeltà dei dipendenti (Lu et al., 2026). Questi assunti teorici trovano piena risonanza nelle evidenze della pratica manageriale odierna: come ribadito dall'Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP, 2024), la promozione di ecosistemi lavorativi

focalizzati sul benessere, in grado di generare arricchimento piuttosto che mero conflitto, costituisce oggi la leva principale per garantire performance d'eccellenza (AIDP, 2024). In sintesi, il paradigma del *Work-Family Enrichment* impone alle imprese moderne un cambio di prospettiva: non si tratta più soltanto di implementare politiche difensive per "limitare i danni" delle interferenze, ma di progettare intenzionalmente esperienze professionali che dotino i lavoratori di risorse trasferibili ai diversi ambiti della vita, tutelandone la salute mentale e massimizzandone il potenziale.

1.4 Le prospettive teoriche che vanno oltre i confini: integrazione e adattamento reciproco

Se il paradigma del Work-Life Interface ha chiarito che l'interazione tra lavoro e vita privata può generare sia conflitto sia arricchimento reciproco, le prospettive teoriche più recenti compiono un ulteriore passo avanti. L'attenzione non si concentra più esclusivamente sugli effetti derivanti dall'interazione tra i diversi domini della vita, ma sulle modalità attraverso cui individui e organizzazioni possono costruire configurazioni flessibili, adattive e personalizzate capaci di favorire il benessere nel lungo periodo (Kumbera, 2026). Per esplorare questo orientamento, i successivi sottoparagrafi si focalizzeranno su due prospettive teoriche più avanzate che guidano oggi le moderne strategie di gestione delle risorse umane: la *Work-Life Integration* e il *Work-Life Fit*. Si tratta di due modelli che, pur riconoscendo il crescente legame tra sfera privata e professionale, offrono due approcci distinti. Se il primo valorizza l'integrazione quotidiana tra i ruoli, il secondo evidenzia la necessità di un allineamento dinamico e personalizzato tra i bisogni specifici dell'individuo e le risorse offerte dall'organizzazione.

1.4.1 La Work-Life Integration

Mentre le prospettive basate sull'arricchimento si concentrano su come un ambito possa influenzare positivamente l'altro mantenendoli però concettualmente distinti, il concetto di *Work-Life Integration* (WLI, Integrazione vita-lavoro) nasce dalla consapevolezza che nell'era contemporanea, questi due mondi non sono più separabili (Abbada et al., 2025). Come osservato da Chauhan & Rai (2024), la tradizionale visione di lavoro e vita privata come sfere in costante lotta tra loro rappresenta una visione ormai superata e inadeguata a descrivere la realtà. Al contrario, dobbiamo imparare a vederli come elementi integrati che si sostengono reciprocamente. Rispetto al tradizionale concetto di *WLB*, che richiama una netta divisione, l'integrazione accoglie e valorizza l'inevitabile osmosi tra la sfera professionale e quella privata.

Come evidenziato dai recenti studi di Abbada e colleghi (2025), la WLI si configura come un approccio dinamico in cui gli individui armonizzano i propri impegni senza scontrarsi con confini troppo rigidi, permettendo ai due domini di supportarsi a vicenda in modo fluido e adattivo. La tradizionale dicotomia appare superata in favore di una prospettiva più ampia che abbraccia cinque dimensioni fondamentali dell'esperienza umana: l'identità dell'individuo, la carriera, la famiglia, la socialità e infine, la salute generale (Chauhan & Rai, 2024). L'obiettivo del WLI non è, infatti, dividere il tempo, ma armonizzarlo facendo in modo che il lavoratore sia capace di gestire transizioni di ruolo continue, rispondendo in modo flessibile alle richieste, senza sacrificare l'essenza in nessuno dei due ambiti (Abbada et al., 2025). A spingere verso questo modello sono state la digitalizzazione e la diffusione del lavoro da remoto, fattori che hanno ridisegnato i tradizionali confini di spazio e tempo. Sfruttando la connettività, i lavoratori possono oggi coordinare i propri impegni personali e professionali con maggiore elasticità, sviluppando una forte capacità di adattamento alle pressioni quotidiane. I benefici di questa armonia si riflettono su un costrutto psicologico di recente formulazione: l'*Happiness at Work* (HAW, la felicità sul lavoro). Gli studi dimostrano che l'integrazione non si limita solo a prevenire il conflitto, ma innesca un vero e proprio circolo virtuoso. La Work-Life Integration si sviluppa infatti lungo una direttrice bidirezionale: da un lato la flessibilità nel gestire le interferenze del lavoro nella sfera privata (l'integrazione Work-to-Life, WTL), dall'altro la capacità di incastrare le responsabilità personali nei ritmi dell'ufficio (l'integrazione Life-to-Work, LTW). Quando queste dimensioni si fondono, il dipendente non si sente più costretto a separare la propria identità, raggiungendo una maggiore serenità psicologica che si traduce in una drastica riduzione dello stress e in un profondo attaccamento all'organizzazione (Riyanto et al., 2025). Nonostante i chiari vantaggi, l'integrazione totale è un'arma a doppio taglio, poiché se le organizzazioni promuovono un'elevata permeabilità dei confini senza adeguate politiche di supporto e gestione delle tecnologie, il rischio è quello di generare "tecnostress", conflitti di ruolo, isolamento sociale e l'instaurarsi di una dannosa cultura "Always-on" (sempre connessi), in cui il dipendente non riesce più a disconnettersi cognitivamente dal lavoro (Abbada et al., 2025). Nel mercato del lavoro contemporaneo la WLI ha smesso di essere considerata un privilegio, per trasformarsi in un requisito strutturale. A conferma di ciò, il recente report globale del *Randstad Workmonitor* (2025) ha certificato uno storico sorpasso, rivelando che per l'odierna forza lavoro l'armonia dei tempi di vita è considerata prioritaria persino rispetto all'incremento della retribuzione economica. In sintesi, la *Work-Life Integration* rappresenta l'evoluzione del rapporto vita-lavoro; essa impone alle organizzazioni moderne di abbandonare l'idea di poter "amministrare" il tempo dei propri dipendenti, progettando

ecosistemi fiduciari in cui l'autonomia, il supporto psicologico e la flessibilità permettano all'individuo di fondere in modo sereno e produttivo tutte le sfaccettature della propria identità.

1.4.2 Il Work-Life Fit

Se la prospettiva della Work-Life Integration riconosce la crescente interconnessione tra vita privata e lavoro, il paradigma del *Work-Life Fit* (l'adattamento vita lavoro) compie un ulteriore passo avanti concentrandosi sulla necessità di costruire configurazioni lavorative personalizzate e coerenti con i bisogni specifici dell'individuo. In questa prospettiva, l'obiettivo non consiste più nel ricercare un equilibrio universale valido per tutti, bensì nel favorire un adattamento dinamico tra le esigenze personali, professionali e familiari del lavoratore e le risorse offerte dall'organizzazione. Il Work-Life Fit si configura quindi come un approccio flessibile e soggettivo, orientato a garantire una maggiore coerenza tra i diversi ambiti della vita dell'individuo. A differenza delle concezioni tradizionali del WLB, questo modello riconosce che le priorità, i bisogni e le aspettative delle persone cambiano nel corso del tempo e delle diverse fasi della vita, rendendo necessario un continuo processo di adattamento reciproco tra individuo e contesto organizzativo (Vydrová, 2026). Come evidenziato dal report curato dall'Academy to Innovate HR (AIHR, 2024), le organizzazioni devono smettere di rincorrere un "costante atto di bilanciamento", per concentrarsi invece su un incastro sostenibile e personalizzato. Il focus si sposta così dalla semplice misurazione quantitativa del tempo alla qualità percepita dell'esperienza, consentendo ai lavoratori di rimodulare i propri schemi operativi per rispondere alle reali priorità del momento. Il Work-Life Fit supera definitivamente i limiti dei modelli classici basati sulla Role Theory e sulla Boundary Theory. Mentre la teoria dei ruoli e quella dei confini interpretano il rapporto tra i domini attraverso una prospettiva di difesa — focalizzandosi sulla gestione del conflitto generato dall'assunzione di molteplici ruoli o sulla necessità di erigere barriere difensive per proteggere la sfera privata — il Work-Life Fit ribalta tale impostazione. Questo modello supera la rigidità delle teorie precedenti poiché non impone al lavoratore di "difendere" confini predefiniti, né di scegliere tra segmentazione o integrazione come strategie universali. Al contrario, il Fit abbandona l'idea di una soluzione universale valida per tutti, consentendo ai dipendenti di adattare i propri schemi operativi, ottenendo una coerenza funzionale tra i due domini che risponda ai bisogni reali del momento. Il Work-Life Fit si collega profondamente alla Work-Life Integration, poiché entrambe condividono il superamento della dicotomia tra lavoro e vita privata. Tuttavia, se l'integrazione si limita a descrivere la naturale osmosi tra i ruoli, il Work-Life Fit ne costituisce la traduzione strategica e finalistica. Mentre nell'integrazione la fluidità tra i domini emerge spesso come

effetto collaterale della digitalizzazione, nel Fit essa diventa una scelta consapevole: l'adattamento tra bisogni personali e risorse organizzative non è più un fenomeno casuale, bensì il risultato di un processo di "incastro" intenzionale e flessibile. In sintesi, il Fit eleva il concetto di integrazione, trasformandolo da una semplice modalità di gestione dei confini a un allineamento strategico. A supporto di questa evoluzione, la letteratura recente di Vydrová (2026) evidenzia come il passaggio dal paradigma dell'equilibrio (WLB) a quello dell'adattamento (WLF) rappresenti una risposta necessaria alla trasformazione digitale e alla diffusione di modelli di lavoro ibridi. Secondo l'autrice, il Work-Life Fit non va inteso come un traguardo statico, ma come un costrutto dinamico che enfatizza la flessibilità personalizzata e la fiducia organizzativa. Come dimostrato dal modello WLFAM (*Work-Life Fit Alignment Model*), l'adattamento tra lavoro e vita privata è il risultato di un'interazione continua tra tre dimensioni: individuale (benessere, flessibilità cognitiva), sociale (supporto sociale, norme culturali) e organizzativa (leadership, cultura aziendale). Il superamento delle teorie dei ruoli risiede proprio nell'abbandono dell'idea di una "spartizione del tempo" a favore di un "allineamento di valore". In questa prospettiva, l'individuo non è più un soggetto che deve adattarsi a ruoli rigidi, bensì un agente attivo che modella il proprio contesto lavorativo per renderlo coerente con le fasi della propria vita. L'urgenza di istituzionalizzare questa flessibilità su misura trova piena corrispondenza nelle evidenze della pratica manageriale odierna. In un mercato del lavoro caratterizzato da un profondo mutamento valoriale, la vera sfida per la leadership — come evidenziato dall'indagine sui Global Human Capital Trends di Deloitte (2025) — consiste nel personalizzare l'offerta di valore al dipendente, combinando ascolto attivo e agilità per sbloccare le performance umane. Calando tali dinamiche nel contesto nazionale, i dati elaborati dall'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano (2025) certificano che la ricerca di un *Fit* soggettivo e rispettoso dell'identità personale è diventata una condizione necessaria per l'attrazione e la retention dei talenti. Il passaggio dal *Balance* al *Work-Life Fit* impone alle imprese di abbandonare l'illusione del controllo assoluto sui tempi di vita, per progettare invece ambienti fiduciari in cui ogni lavoratore sia messo nelle condizioni di trovare il proprio, unico, incastro perfetto. Abbracciare il Work-Life Fit significa per le organizzazioni superare le rigidità strutturali, co-creando insieme ai dipendenti ecosistemi lavorativi adattivi e incentrati sulla persona, capaci di favorire contemporaneamente il benessere psicofisico, un elevato engagement e una resilienza organizzativa a lungo termine (Vydrová, 2026).

Conclusioni

Le prospettive teoriche analizzate finora mostrano come il concetto di WLB abbia subito una significativa evoluzione teorica. L'approccio iniziale, focalizzato sulla rigida separazione tra lavoro e vita privata, ha ceduto il passo a prospettive decisamente più dinamiche, incentrate sulla reciprocità e sulla capacità di adattamento. Dall'analisi delle diverse prospettive teoriche, emerge chiaramente che i confini tra i domini della vita si influenzino costantemente, generando dinamiche contrapposte di conflitto o di arricchimento, ma anche processi di influenza reciproca, trasferimento emotivo e adattamento continuo tra individuo e contesto organizzativo. Delineato il quadro concettuale di riferimento, diventa ora necessario valutarne gli effetti concreti sulla quotidianità e sulla salute degli individui. Il secondo capitolo sarà pertanto dedicato all'analisi dell'impatto del WLB sul benessere del lavoratore. L'attenzione si focalizzerà sui benefici legati alla riduzione dello stress, sulle dinamiche di distacco psicologico e sulla qualità delle relazioni familiari e sociali. In ultima analisi, l'indagine esplorerà gli effetti associati al non-equilibrio, tracciando il percorso degenerativo che unisce il sovraccarico cognitivo e l'esaurimento emotivo al rischio di burnout nel contesto contemporaneo.

CAPITOLO 2 – L'IMPATTO DEL WORK-LIFE BALANCE SUL BENESSERE DEL LAVORATORE

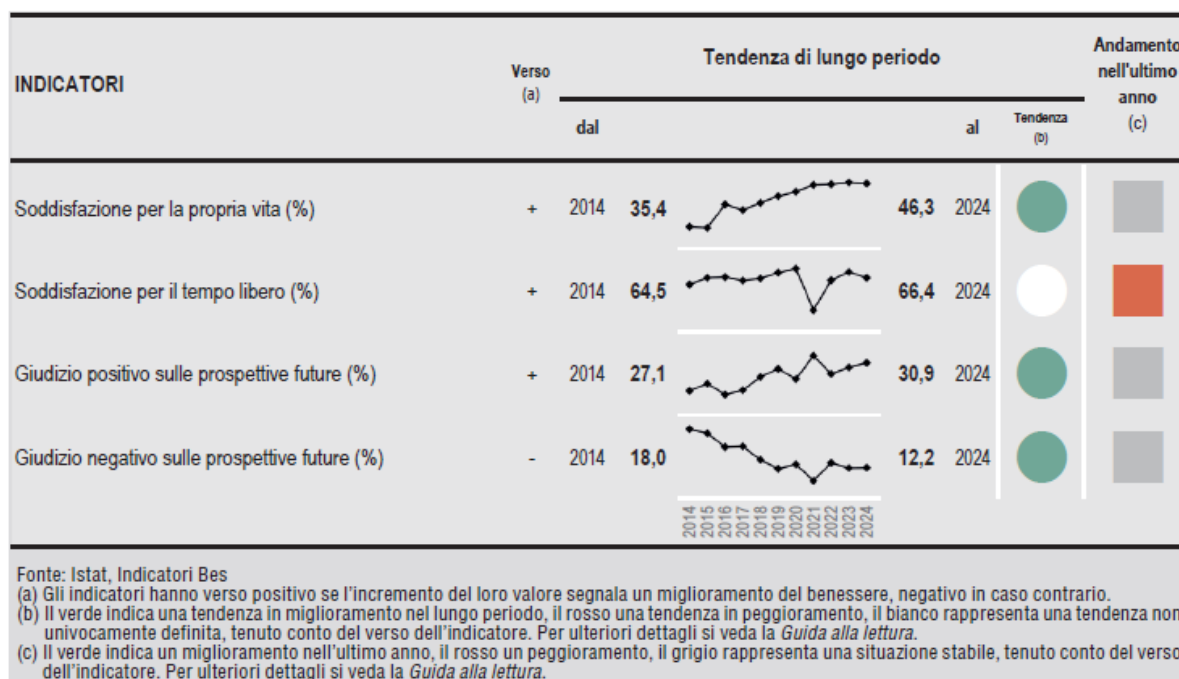
Dopo aver delineato nel primo capitolo l'evoluzione concettuale e i principali modelli teorici del Work-Life Balance (WLB), il presente capitolo sposta l'attenzione sulle ricadute che tale equilibrio, o la sua assenza, genera sul benessere del lavoratore. Nel contesto lavorativo contemporaneo, caratterizzato da una pervasiva digitalizzazione e da confini sempre più labili tra sfera privata e sfera professionale, la tutela del benessere del lavoratore è divenuto un tema di primaria importanza. La letteratura evidenzia come il Work-Life Balance rappresenti uno dei principali determinanti del benessere individuale. La capacità di conciliare efficacemente le richieste provenienti dai diversi domini della vita contribuisce infatti a favorire una condizione di equilibrio psicologico, emotivo e relazionale, incidendo positivamente sulla soddisfazione personale, sulla qualità della vita e sul funzionamento complessivo dell'individuo. In tale prospettiva, il miglioramento del benessere costituisce la principale ricaduta del Work-Life Balance. Il livello di benessere psicofisico costituisce la ricaduta primaria e diretta di un sano equilibrio tra vita e lavoro, ed è proprio dal consolidamento di tale benessere che dipende, in via indiretta, la tutela della salute generale del soggetto. Un più elevato livello di benessere tende infatti a riflettersi positivamente sulla salute psicofisica dell'individuo, riducendo il rischio di disagio psicologico, stress cronico e problematiche correlate. Alla luce di queste considerazioni, il presente capitolo sarà articolato come segue: in primo luogo verranno approfonditi i concetti di benessere e salute nel contesto lavorativo contemporaneo, evidenziandone le principali dimensioni e gli indicatori utilizzati per la loro misurazione. Successivamente, viene analizzato il ruolo del Work-Life Balance come determinante del benessere individuale, mettendo in luce il legame tra equilibrio vita-lavoro, qualità della vita e salute. I paragrafi successivi sono dedicati ai principali meccanismi attraverso cui il WLB esercita i propri effetti sul benessere: la riduzione dello stress lavorativo, il distacco psicologico dalle attività professionali e il miglioramento delle relazioni familiari. Infine, l'attenzione si concentra sulle conseguenze derivanti dall'assenza di equilibrio tra vita privata e lavoro, con particolare riferimento al sovraccarico cognitivo, all'esaurimento emotivo e al fenomeno del burnout.

2.1 Il concetto di benessere e salute nel contesto lavorativo contemporaneo

L'analisi dell'esperienza del lavoratore all'interno delle organizzazioni moderne richiede preliminarmente una chiara delimitazione concettuale dei costrutti di "salute" e "benessere", termini spesso sovrapposti nel linguaggio comune ma dotati di specifiche declinazioni teoriche nella letteratura scientifica. Il punto di riferimento imprescindibile per la definizione di salute è rappresentato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS, 1948), la quale supera il tradizionale approccio biomedico, configurandola non come una semplice assenza di patologie o infermità, bensì come uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale. Il concetto di benessere occupa una posizione centrale all'interno delle scienze sociali, psicologiche e organizzative, poiché consente di comprendere la qualità della vita degli individui e il loro livello di funzionamento personale. La ricerca contemporanea ha progressivamente superato le interpretazioni riduttive del benessere, evidenziando come esso si configuri come un costrutto multidimensionale diviso tra l'approccio edonico e quello eudaimonico. Il benessere edonico, o benessere soggettivo, si concentra sulla componente affettiva ed emotiva della felicità, caratterizzandosi per l'esperienza di piacere, la prevalenza di stati d'animo favorevoli rispetto a quelli negativi e una generale soddisfazione per la propria esistenza e per i diversi domini di vita. Al contrario, il benessere eudaimonico si focalizza sulla dimensione del significato, della crescita personale, della realizzazione del proprio potenziale e del perseguimento di scopi esistenziali in linea con i propri valori. Quando si delimita il campo d'indagine alla sfera occupazionale, il benessere organizzativo integra entrambi i paradigmi e viene definito come la qualità complessiva dell'esperienza e del funzionamento di un dipendente sul posto di lavoro. In questa prospettiva, la serenità quotidiana si unisce allo sviluppo delle potenzialità del lavoratore, esplorando sia la sfera affettiva sia il valore che l'individuo attribuisce al proprio operato, fino a misurarne la piena realizzazione. Per determinare se variabili quali l'impegno professionale o la soddisfazione siano effettivamente rappresentative della condizione di benessere dei dipendenti, occorre prima capire cosa costituisce il benessere per gli esseri umani. In termini teorici, questo concetto si fonda su due concetti chiave: da un lato, riguarda la qualità delle esperienze positive, che devono essere gratificanti e significative per l'individuo; dall'altro lato, emerge la dimensione soggettiva, per cui il benessere si realizza solo quando la persona sente che la propria vita stia procedendo nel migliore dei modi. In breve, è tutto ciò che arricchisce positivamente l'individuo. Definire il benessere dei dipendenti implica invece, delimitare il campo d'indagine alla sola dimensione occupazionale. Esso può quindi essere definito come "la qualità complessiva dell'esperienza e del funzionamento di un dipendente sul posto di lavoro". In questa prospettiva, il benessere viene oggi inteso come un tutt'uno che

integra la serenità quotidiana con lo sviluppo delle potenzialità del dipendente, esplorando la sfera emotiva e il significato che l'individuo attribuisce al proprio operato, fino a misurarne la piena realizzazione personale. Il benessere può essere infatti inteso come uno stato di equilibrio e di funzionamento positivo dell'individuo, caratterizzato dalla presenza di emozioni favorevoli, dalla soddisfazione per la propria esistenza e dalla possibilità di sviluppare e realizzare le proprie potenzialità. A tal proposito, Martela distingue tra benessere percepito e benessere funzionale. Il benessere funzionale riguarda le condizioni oggettive e la soddisfazione dei bisogni umani primari sul posto di lavoro, articolandosi in tre modalità di esistenza. In primo luogo, troviamo l'avere che richiama i bisogni di sicurezza economica, stabilità e risorse materiali; segue l'amare, che ingloba i bisogni relazionali, il supporto interpersonale e il senso di appartenenza a una comunità aziendale; e infine il fare, strettamente legato al bisogno di autonomia e competenza del lavoratore. Il benessere percepito, invece, si riferisce *all'essere*, inteso come l'esperienza diretta del lavoratore che valuta la propria quotidianità, sperimenta emozioni positive (benessere affettivo) e trae un senso di significato dalle proprie mansioni (Martela, 2025). Tra le diverse componenti del benessere assume particolare rilevanza il benessere psicologico, definito come un concetto multidimensionale composto da diversi fattori come, l'affettività positiva, la soddisfazione esistenziale e l'autostima. Esso non coincide dunque con la semplice assenza di sintomi negativi, ma si manifesta attraverso la presenza di condizioni che favoriscono la realizzazione personale e la piena espressione delle proprie risorse individuali (Bian & Mohd Sukor, 2024). Il benessere psichico, dunque, si conferma come la misura in cui il soggetto sperimenta vissuti emotivi gratificanti nella propria quotidianità (Prasad et al., 2025). Recenti ricerche mostrano come oggi, in Italia, meno di un lavoratore su cinque dichiara di possedere un buon livello di benessere psicologico. In ambito nazionale, particolare importanza rivestono gli indicatori elaborati dall'ISTAT nell'ambito del sistema BES (Benessere Equo e Sostenibile), che consentono di analizzare diverse dimensioni della qualità della vita della popolazione. Tra questi assumono particolare rilievo gli indicatori relativi alla soddisfazione per la propria vita, alla soddisfazione per il tempo libero e alle prospettive future, i quali offrono una rappresentazione sintetica del livello di benessere soggettivo percepito dagli individui. In tale contesto si inserisce il grafico riportato di seguito, Figura 2.1, che evidenzia l'evoluzione di alcuni dei principali indicatori di benessere soggettivo nel periodo 2014-2024.

Figura 2.1 - Indicatori del dominio Benessere soggettivo



Fonte: ISTAT, 2024, (pag.143)

Nell'ultimo decennio, infatti, la quota di persone pienamente soddisfatte della propria vita è aumentata dal 35,4% del 2014 al 46,3% del 2024, mentre la soddisfazione per il tempo libero è arrivata al 66,4%. Questo dimostra come la possibilità di godere della propria dimensione privata sia oggi considerato un traguardo esistenziale irrinunciabile per l'individuo (ISTAT, 2024). Oltre alla dimensione psicologica e soggettiva, il benessere presenta una stretta connessione con la salute fisica. Essa costituisce pertanto una componente essenziale del benessere generale, contribuendo al mantenimento dell'equilibrio psicofisico e della qualità della vita (Hariri et al., 2024). In conclusione, la salute e il benessere psicofisico generale dei lavoratori devono essere intesi come un costrutto integrato che comprende aspetti psicologici, fisici, sociali e relazionali. Definiti questi concetti teorici e i loro indici, resta da comprendere attraverso quali determinanti sia possibile preservarli nel quotidiano. Alla luce di questa prospettiva, la letteratura evidenzia come il Work-Life Balance si configuri come la variabile strategica fondamentale, capace di incidere positivamente su tali dimensioni attraverso specifici meccanismi psicofisiologici e relazionali che verranno approfonditi e trattati, uno alla volta, nei paragrafi successivi.

2.2 Gli effetti del Work-Life Balance sul benessere individuale

Sebbene il benessere eudaimonico rappresenti la meta ideale a cui ogni individuo aspira, il Work-Life Balance si configura come il veicolo principale per il suo raggiungimento. L'adozione di efficaci dinamiche di conciliazione tra i diversi domini dell'esistenza non risponde più soltanto a esigenze organizzative, ma si afferma come un determinante primario della salute e della soddisfazione dei lavoratori. Raggiungere un'armonizzazione stabile tra carriera e vita personale garantisce infatti una partecipazione appagante in ogni ambito della quotidianità. Sotto il profilo dei processi individuali, l'attivazione di tale bilanciamento non si esaurisce in una mera competenza di pianificazione del tempo, bensì si esprime nella capacità di negoziare e strutturare confini chiari tra i vari ruoli, restando aperti a modalità organizzative flessibili e orientate all'autonomia. Diverse ricerche confermano infatti che i dipendenti in grado di trovare un reale bilanciamento tra vita e lavoro sono significativamente più motivati e produttivi; sentendosi supportati nella gestione degli impegni extra-lavorativi, i dipendenti riescono a concentrarsi meglio sulle proprie mansioni, ottenendo performance superiori (Bello et al., 2024). Analizzando nello specifico i canali attraverso cui tale costrutto si rifletta sul lavoratore, la letteratura evidenzia che il WLB impatta, in primo luogo, sulla componente psicologica e soggettiva del benessere. Questa dinamica non si riduce alla sola disponibilità quantitativa di ore libere, ma risiede nella preservazione della lucidità e delle energie necessarie per fruire appieno del proprio tempo privato (Bobbio et al., 2022). In tale contesto, il benessere psicologico assume un ruolo centrale poiché non riguarda solo la sfera emotiva, ma influenza direttamente il modo in cui agiamo e comunichiamo. In tale contesto, la salute mentale assume un ruolo centrale poiché influenza direttamente le modalità di azione, comunicazione e gestione dello stress, incrementando la capacità di assumere decisioni consapevoli ed equilibrate all'interno dell'ambiente lavorativo (Devadharani, 2025). Chi beneficia di questa armonia vede un aumento esponenziale del proprio benessere psicologico e soggettivo; gli stati affettivi positivi, come l'entusiasmo e il senso di realizzazione, prendono il sopravvento su quelle negative, attenuando drasticamente i livelli di ansia e frustrazione, favorendo una stabilità emotiva che migliora sensibilmente l'umore quotidiano. La stabilità mentale è infatti direttamente correlata alla capacità di gestire i propri tempi, poiché una corretta distribuzione delle energie previene il sovraccarico cognitivo e aumenta la resilienza (Devadharani, 2025; Hariri et al., 2024). Quando un dipendente riesce a vivere la propria vita professionale senza dover sacrificare i propri affetti o le proprie passioni, la soddisfazione personale cresce e il benessere smette di essere un traguardo puramente ideale (Hariri et al., 2024). In secondo luogo, il Work-Life Balance impatta sulla componente della salute fisica attraverso un percorso sia

diretto che indiretti. Se l'impatto sul benessere soggettivo è diretto -poiché l'allentamento delle tensioni temporali e di ruolo genera immediatamente affettività positiva - la salute corporea ne beneficia come conseguenza indiretta: la stabilità mentale e l'assenza di ansia prevengono il sovraccarico, agendo come scudo biologico contro i disturbi somatici (Hariri et al., 2024). Disporre del tempo materiale per il recupero consente di curare il proprio corpo e mantenere stili di vita sani. Chi allinea le richieste della professione con le responsabilità private sperimenta un'impennata immediata e tangibile nello stato di salute generale, poiché la riduzione del conflitto tra i tempi di vita porta a una diminuzione dei disturbi psicosomatici, come ipertensione, problemi cardiovascolari e disturbi del sonno. La ricerca conferma, infatti, che le politiche a supporto della conciliazione tutelano attivamente il "motore" fisico dell'individuo, allontanando il rischio di disturbi associati al lavoro e garantendo una qualità della vita complessiva nettamente superiore (Hariri et al., 2024) Come sottolineato dall'ISTAT, un'occupazione per quanto stabile e coerente con il percorso formativo, contribuisce al benessere autentico della persona solo se garantisce un adeguato bilanciamento tra la dimensione professionale e quella privata (ISTAT, 2024). Questa sensibilità verso la gestione del tempo è mutata profondamente a seguito dell'emergenza pandemica, che ha portato la conciliazione tra impegni professionali e vita privata in primo piano nelle scelte individuali. Si osserva infatti, una crescente attenzione verso la gestione del proprio tempo e degli affetti, alimentata dal desiderio di non sacrificare il benessere personale e la salute psicofisica alle sole dinamiche d'ufficio. Per la forza lavoro attuale, la possibilità di bilanciare carriera e vita familiare è diventata un pilastro essenziale della qualità della vita; è maturata, dunque, una nuova e più profonda consapevolezza di quanto la salute e il benessere generale debbano essere tutelati nel quotidiano (Hariri et al., 2024). All'interno del dibattito scientifico sulle dinamiche aziendali, comprendere i meccanismi del WLB è diventato fondamentale non solo per mantenere una buona produttività e performance superiori attraverso una maggiore motivazione e concentrazione, ma soprattutto per garantire una condizione di salute e di soddisfazione personale (Darmayanti et al., 2025). Ciò assume un rilievo ancora più critico nell'attuale panorama produttivo, dove la pervasiva digitalizzazione ha ridefinito i tempi e i confini dell'attività occupazionale. Quando un'organizzazione si impegna a promuovere una solida Work-Home Culture – ovvero una cultura aziendale che rispetta, comprende e supporta attivamente le esigenze private dei collaboratori – il livello di benessere soggettivo della persona si innalza drasticamente. Valorizzando la sfera extra-lavorativa, il dipendente sperimenta un "arricchimento" in cui le competenze e le emozioni positive maturate in un ambito nutrono l'altro, elevando in modo significativo il senso di gratificazione personale

(Bobbio et al., 2022). La soddisfazione del personale aumenta drasticamente quando l'azienda valorizza la sfera personale del lavoratore, garantendogli l'autonomia necessaria per gestire il proprio tempo. Il riconoscimento del benessere del personale come asset strategico per la produttività e il successo economico ha spinto le aziende a rivedere le proprie politiche gestionali, poiché è emerso chiaramente come un clima lavorativo positivo aumenti gli effetti benefici del WLB sul benessere individuale (Hariri et al., 2024). Tuttavia, si riscontra spesso una difficoltà da parte dei datori di lavoro nell'adottare strategie d'intervento efficaci. Questa criticità assume un rilievo particolare nel settore pubblico, dove il benessere organizzativo non rappresenta un semplice obiettivo accessorio, ma si configura come un'obbligazione datoriale che rappresenta un *quid pluris* rispetto ai doveri generali di sicurezza (Carteri, 2024). Le evidenze suggeriscono infatti che il benessere non è il risultato di incentivi accessori, ma nasce dalla qualità del clima relazionale. Un ambiente sano è quello che permette alle persone di sentirsi ascoltate e protette, favorendo uno spazio di crescita in cui anche l'errore è ammesso come parte dell'esperienza professionale (Vinci, 2025). Di conseguenza, per massimizzare questi risultati, appare essenziale che le realtà aziendali coltivino una cultura interna orientata al sostegno, integrandola con politiche mirate alla conciliazione aziendale e garantendo una reale accessibilità ai servizi (Casper et al., 2025; Hariri et al., 2024). In conclusione, la letteratura scientifica dimostra che l'impatto positivo dell'equilibrio vita-lavoro sulle diverse dimensioni del benessere e della salute avviene attraverso meccanismi specifici. Nello specifico, il bilanciamento tra i domini di vita esplica i suoi effetti benefici attraverso tre meccanismi fondamentali: la *riduzione dello stress lavorativo*, che previene il logoramento cronico delle energie mentali; il *distacco psicologico*, essenziale per attivare processi di recupero e rigenerazione delle risorse; e, infine, il *miglioramento della qualità delle relazioni familiari e personali*, che sostiene la dimensione sociale e affettiva del benessere. Nei paragrafi che seguono, verranno analizzati nel dettaglio questi tre pilastri, chiarendo come ciascuno contribuisca a preservare l'integrità psicofisica del lavoratore.

2.2.1 La riduzione dello stress lavorativo come meccanismo di tutela del benessere psicologico

Il primo e più rilevante meccanismo di trasmissione, che collega il bilanciamento tra vita e lavoro alla salute del dipendente, è costituito dalla riduzione dello stress lavorativo. Il bilanciamento vita-lavoro, infatti, sostiene e promuove attivamente il benessere proprio attraverso il contenimento delle pressioni occupazionali, configurandosi come il meccanismo che spiega il legame tra l'armonizzazione dei tempi di vita e la tutela del benessere generale.

Come evidenziato dalla letteratura, ogni individuo dispone di un potenziale limitato di risorse cognitive ed emotive da investire nella propria quotidianità. Nell'ambiente organizzativo odierno, caratterizzato da ritmi frenetici, elevata competitività e richieste complesse, lo stress cronico deriva sempre più frequentemente da carichi di lavoro eccessivi, scadenze ravvicinate e dalla necessità di multitasking (Ahmad et al., 2025). Quando le richieste dell'ambiente professionale eccedono la capacità di adattamento del singolo, lo stress smette di essere uno stimolo adattivo temporaneo per trasformarsi in una condizione cronica e pervasiva. Si innesca così una naturale reazione di allarme nota come *stress lavorativo*. In questo delicato equilibrio psicologico, il *WLB* smette di essere un semplice “benefit” per diventare un vero e proprio fondamento strutturale. Come confermato dalle ricerche più recenti, un bilanciamento efficace agisce come fattore di mitigazione contro i rischi psicosociali, permettendo di allentare le tensioni e abbassare i livelli di ansia prima che questi sfocino in veri e propri stati di esaurimento (Prasad et al., 2025; Syahada et al., 2025). Sotto il profilo dell'evoluzione teorica, un contributo fondamentale nel comprendere come la conciliazione riduca lo stress è rappresentata dai progressi compiuti negli ultimi venticinque anni attraverso modelli strutturali come il *Job Demands-Resources model* (Demerouti et al., 2001) e la *Conservation of Resources theory* (Hobfoll, 1998), richiamati nello studio di Sonnentag e colleghi (2023). Queste prospettive teoriche evidenziano che il benessere individuale non dipende solo dalla presenza o assenza di carichi di lavoro, ma dal bilanciamento dinamico tra le richieste e le risorse a disposizione del soggetto. In questo contesto, il Work-Life Balance si configura come una risorsa fondamentale che permette di gestire i fattori di stress organizzativi, stabilizzando la soddisfazione lavorativa prima che le pressioni quotidiane si trasformino in un malessere cronico. Al contrario, in assenza di un adeguato bilanciamento, l'interferenza delle responsabilità professionali nella vita personale riduce il senso di benessere e incrementa significativamente il rischio di sviluppare disfunzioni psicosociali e disturbi che minano il benessere globale della persona. I dipendenti che riescono a gestire e armonizzare efficacemente le proprie responsabilità lavorative e personali, infatti, riportano livelli di stress nettamente inferiori, una maggiore resilienza emotiva e una migliore salute mentale complessiva (Devadharani, 2025). Questa azione protettiva passa attraverso meccanismi complessi, primo fra tutti la regolazione delle emozioni. Gestire correttamente un buon equilibrio tra i diversi domini di vita permette ai professionisti di elaborare meglio le risposte emotive alle pressioni dell'ufficio, stabilizzando l'umore e l'integrità fisica e mentale. Ricerche recenti sottolineano che l'equilibrio tra lavoro e vita privata e la regolazione emotiva sono fattori interconnessi che influenzano profondamente la vulnerabilità individuale alle pressioni esterne: un'efficace regolazione delle emozioni,

supportata da un buon WLB, mitiga l'impatto degli stressor organizzativi e promuove la resilienza nei contesti occupazionali più esigenti (Gurung et al., 2025). A questo proposito, quando lo stress è troppo elevato, il dipendente si ritrova privo delle energie necessarie per attivare il recupero, finendo intrappolato in un circolo vizioso che impedisce il ripristino delle forze e riduce la qualità del tempo libero. L'urgenza di tali interventi è confermata dai dati globali, secondo cui circa il 41% della forza lavoro dichiara livelli di stress quotidiani elevati, proprio a causa della labilità dei confini tra dimensione professionale e privata, un fenomeno che mina la produttività delle organizzazioni e grava pesantemente sul PIL mondiale (Gallup, 2026). In questa cornice, la capacità di armonizzare i tempi agisce come un "cuscinetto" (*buffer*), abbassando le probabilità che le tensioni accumulate sul posto di lavoro si riversino nell'ambiente domestico – il cosiddetto fenomeno dello *spillover* negativo (Yi & Kumar, 2026). La necessità di questa regolazione emotiva è oggi amplificata da una digitalizzazione pervasiva che ha trasformato radicalmente il concetto di fatica. Oggi, infatti, il sovraccarico di tensione non deriva esclusivamente dalla fatica fisica o dalle scadenze tradizionali, ma passa sempre di più attraverso gli schermi, generando il fenomeno della "tecno-ansia" o *tecnostress*. La cultura dell'*always-on* mantiene i dipendenti in uno stato di allerta perenne, dove la reperibilità continua erode silenziosamente le energie mentali. In un simile scenario, difendere il proprio equilibrio definendo “paletti digitali” netti rappresenta l'unico scudo efficace per arginare l'affaticamento tecnologico e l'ansia da notifica fuori orario (Bondanini et al., 2025). Dal punto di vista operativo, il WLB non si limita solo a proteggere la salute mentale, ma funge da catalizzatore di efficacia. Riducendo lo stress, l'armonia tra i domini di vita contrasta la procrastinazione e favorisce il cosiddetto *job crafting*, ovvero la capacità del dipendente di modellare attivamente il proprio lavoro per renderlo più stimolante e meno logorante (Ariani, 2025). In conclusione, promuovere la conciliazione tra vita e lavoro significa fornire alle persone i mezzi per disinnescare la pressione lavorativa prima che questa intacchi la salute fisica e mentale (Inegbedion, 2024). Un corretto equilibrio non si limita a ridurre solo le tensioni e gli stati ansiosi, ma stabilizza l'umore portando i dipendenti a godere di livelli di produttività più elevati e di uno stile di vita più sereno (Marecki, 2024). Affinché il contenimento delle pressioni occupazionali si traduca in un effettivo ripristino delle risorse individuali, è indispensabile che il lavoratore attivi una specifica competenza cognitiva ed emotiva: la capacità di interrompere i pensieri legati alle mansioni professionali durante il tempo libero. Questo processo di disconnessione mentale introduce il secondo grande meccanismo di trasmissione psicofisica del benessere, rappresentato dal distacco psicologico (*psychological detachment*), che verrà esaminato nel paragrafo successivo.

2.2.2 Il distacco psicologico come meccanismo di tutela del benessere

Il secondo grande canale di mediazione attraverso cui il Work-Life Balance si traduce in un effettivo incremento del benessere individuale è rappresentato dal distacco psicologico. Esso non coincide semplicemente con la fine dell'orario di servizio o con l'allontanamento fisico dal luogo di lavoro; bensì si identifica nella capacità del lavoratore di interrompere attivamente il flusso di pensieri legati all'attività professionale. Non si tratta soltanto di chiudere l'ufficio o di trovarsi fisicamente altrove, ma di operare una vera e propria "disconnessione mentale" dalle questioni lavorative durante il proprio tempo libero. In altre parole, "staccare" significa operare una vera e propria disconnessione cognitiva, smettendo di elaborare mentalmente problemi, scadenze o dinamiche di ufficio mentre ci si dedica alla propria vita privata. Il consumo di risorse psicofisiche, infatti, non si arresta spegnendo il computer, ma prosegue finché l'individuo non riesce a disimpegnarsi mentalmente dalle richieste del proprio ruolo (Pütz, 2025). Questo processo di distanziamento mentale rappresenta un pilastro fondamentale del processo di recupero occupazionale (*recovery*). Riuscire a "staccare la spina" assume un'importanza vitale ed è un meccanismo che deve attivarsi idealmente subito dopo aver concluso il lavoro, proprio per arginare in modo tempestivo il progressivo consumo delle risorse mentali ed emotive (Koch et al., 2024). A conferma della natura strutturale di questo processo, lo studio longitudinale condotto da Baktash e Pütz (2025) identifica il distacco psicologico come il motore primario del benessere soggettivo. La ricerca dimostra che la disconnessione mentale produce benefici multidimensionali stabili che abbracciano sia la sfera affettiva sia quella cognitiva del lavoratore. Sul piano emotivo, la capacità di non rimuginare sulle questioni d'ufficio abbatte sensibilmente stati d'animo negativi quali rabbia, tristezza e preoccupazione, incrementando al contempo i livelli di felicità ed equilibrio affettivo. Dal punto di vista cognitivo, invece, l'interruzione dei pensieri professionali determina un innalzamento immediato della soddisfazione lavorativa e della qualità della vita in generale. Inoltre, le analisi attestano l'universalità di tale costrutto: i vantaggi derivanti dallo "spegnimento" cognitivo rimangono invariati indipendentemente da variabili socio-demografiche quali genere, età, settore occupazionale o presenza di figli nel nucleo domestico, confermando la sua validità persino in contesti di crisi acuta o forte incertezza macroeconomica (Baktash & Pütz, 2025). La letteratura scientifica dimostra come la regolarità di questo distacco sia associata a una migliore salute psicofisica, riducendo l'ansia latente e favorendo una stabilità emotiva che si riflette positivamente sulle attività extralavorative (Pütz, 2025). Mentre la fine dell'orario di lavoro è un dato oggettivo e contrattuale, il distacco psicologico è un processo soggettivo di "spegnimento" cognitivo che funge da prerequisito essenziale per qualsiasi forma di recupero.

In tal senso, la letteratura scientifica non considera il distacco un'attività passiva, bensì un investimento strategico sulla salute; è stato dimostrato, infatti, che la capacità di staccarsi mentalmente dalle mansioni è oggi considerata un predittore statistico affidabile del benessere psicologico a lungo termine (Blake et al., 2025). Nello studio di Steed e colleghi (2021), gli autori evidenziano la necessità di non confondere le semplici attività del tempo libero con le "esperienze di recupero" psicologiche (come il distacco e il rilassamento) o con lo stato soggettivo di sentirsi rigenerati, poiché sono costrutti distinti che operano in parallelo. Sotto il profilo empirico, la ricerca dimostra che il successo di questo processo genera benefici tangibili sia per la mente che per il corpo, associandosi direttamente a una drastica riduzione della fatica cronica, a un miglioramento della qualità del sonno e a un incremento della soddisfazione di vita. Un dato di particolare rilievo emerso dall'analisi indica inoltre che le esperienze di distacco tendono a rimanere costanti nel tempo all'interno dello stesso individuo. Ciò suggerisce che la capacità di "lasciare il lavoro al lavoro" è fortemente influenzata da routine consolidate e risorse personali stabili, le quali permettono al soggetto di proteggere con regolarità la propria salute psicofisica dalle interferenze professionali (Steed et al., 2021). Tuttavia, attuare questa disconnessione è diventato progressivamente più complesso. Carichi di lavoro eccessivi, pressioni temporali e le richieste cognitive agiscono come barriere che ostacolano il disimpegno mentale (Pütz, 2025). L'affaticamento derivante da ritmi di lavoro intensi e dalla costante necessità di autoregolazione riduce drasticamente le risorse che i lavoratori potrebbero investire nella loro vita privata. Se lo stress organizzativo è contenuto, invece, il confine tra ufficio e casa diventa più netto, facendo in modo che il lavoratore non si limiti solo a uscire dalla sede di lavoro, ma se ne distanzi anche psicologicamente. Questa libertà mentale è proprio ciò che permette di dedicarsi pienamente al benessere fisico e agli impegni personali senza sentirsi esausti (Koch et al., 2024). Un elemento di estrema attualità che aggrava questa situazione è la crescente consapevolezza e integrazione dell'Intelligenza Artificiale nei processi lavorativi. Studi recenti hanno introdotto il concetto di "AI awareness", ovvero la consapevolezza dell'impatto dell'Intelligenza Artificiale sul proprio ruolo. Tale percezione può generare un senso di insicurezza identitaria e una costante attivazione mentale che rende il distacco quasi impossibile, poiché il lavoratore continua a elaborare scenari di obsolescenza delle proprie competenze anche fuori dall'orario di lavoro (Yi & Kumar, 2026). Questo fenomeno si intreccia inevitabilmente con l'iperconnettività digitale, dove la reperibilità costante trasforma lo stress in una condizione basale e cronica che corrode silenziosamente i confini tra vita professionale e privata (Zani et al., 2026). In linea con ciò, Sonnentag e colleghi (2023) evidenziano, all'interno delle nuove frontiere di ricerca sul benessere organizzativo, come i cambiamenti

tecnologici abbiano ridefinito l'attività occupazionale. L'adozione pervasiva degli strumenti digitali ha alimentato il fenomeno della connettività costante, una dinamica che innalza i carichi normativi di lavoro e sfuma progressivamente i confini tradizionali tra la sfera professionale e la vita privata. In questo scenario iperconnesso, gli autori documentano che il recupero e il distacco psicologico si configurano come elementi vitali non solo per proteggere la salute biologica del dipendente, ma per preservare il suo stesso livello di coinvolgimento e di energia nel quotidiano (Sonnentag et al., 2023). Le conseguenze di questa incapacità di staccare si riflettono direttamente sulla qualità della vita privata e sulla salute fisica. È stato osservato che la mancanza di distacco psicologico impedisce ai dipendenti di dedicarsi ad attività rigenerative essenziali, come l'esercizio fisico, favorendo invece stili di vita sedentari e aumentando il rischio di esaurimento (Koch et al., 2024). Quando un lavoratore gode di un buon WLB, ha teoricamente lo spazio per rigenerarsi; tuttavia, la ricerca scientifica sottolinea che tale rigenerazione è possibile solo se avviene una reale disconnessione mentale. Dal punto di vista fisiologico, questo sblocco permette all'organismo di abbassare i livelli di attivazione del sistema nervoso, regolarizzare il ritmo cardiaco e neutralizzare gli effetti tossici della tensione accumulata durante la giornata (Tement et al., 2025). In conclusione, il distacco psicologico emerge come la chiave di volta del benessere individuale nel contesto lavorativo contemporaneo. In un mondo del lavoro sempre più asincrono e mediato dalla tecnologia, dove la presenza fisica non garantisce più la fine delle mansioni, la capacità di disconnettersi mentalmente emerge come una forza essenziale di cura di sé. Difendere questo perimetro di recupero significa prevenire il collasso delle riserve emotive e garantire che il tempo privato torni a essere una risorsa realmente rigenerativa e soddisfacente. Infine, l'analisi dei meccanismi protettivi del WLB non può esaurirsi all'interno dei confini individuali, poiché la capacità di operare una corretta disconnessione o, al contrario, il travaso delle tensioni accumulate, finisce per ridefinire inevitabilmente il clima e la stabilità del nucleo affettivo di riferimento. Questo passaggio dall'equilibrio individuale a quello relazionale sposta l'attenzione verso la sfera familiare, le cui dinamiche saranno approfondite nel paragrafo successivo.

2.2.3 Le conseguenze relazionali dell'equilibrio vita-lavoro sulla sfera familiare

L'indagine sul Work-Life Balance non può limitarsi alla sfera esclusivamente individuale, poiché il benessere del lavoratore è strettamente legato alla rete di relazioni affettive e familiari in cui egli è inserito. Come sottolineato da Martela (2025), il benessere umano include bisogni sociali profondi -sintetizzati nella dimensione dell'"Amare"- i quali necessitano di essere soddisfatti per raggiungere una stabilità psicologica completa. Quando le organizzazioni non

tutelano la conciliazione, lo stress professionale smette di essere un peso privato e si trasforma in un pervasivo conflitto lavoro-famiglia (Martela, 2025). Come anticipato nell'analisi del distacco psicologico, quando un individuo non riesce a separare le due sfere, la tensione accumulata in ufficio non svanisce nel nulla, ma innesca un "effetto di travaso" (spillover negativo) che trasforma lo stress individuale in una problematica prettamente relazionale. L'incapacità di conciliare le richieste professionali con quelle private genera infatti comportamenti di ritiro emotivo, irritabilità e una riduzione del tempo di qualità trascorso insieme, minando in modo significativo la coesione e la soddisfazione coniugale globale (Ratnaningsih & Idris, 2024). Di conseguenza, le tensioni accumulate si ripercuotono direttamente sul nucleo familiare, compromettendo il benessere relazionale e trasformando una criticità operativa in una conflittualità coniugale cronica (Yi & Kumar, 2026). Questa catena di trasmissione dello stress, tuttavia, non si ferma al partner, ma si abbatte in modo diretto sui figli. La letteratura evidenzia come il sovraccarico emotivo derivante dal conflitto lavoro-famiglia altera la capacità del genitore di essere un genitore presente e responsabile, alterando la qualità delle interazioni nella diade genitore-figlio. Il fenomeno del "*parent-youth crossover*" descrive proprio come la frustrazione professionale dei genitori possa tradursi in problematiche comportamentali e calo del benessere psicologico negli adolescenti (Tong et al., 2024). Le evidenze più recenti dimostrano che lo stress non riduce necessariamente l'affetto genitoriale, quanto piuttosto la capacità di autoregolazione: un genitore oppresso tende a manifestare comportamenti reattivi e conflitti verbali, offrendo un ambiente domestico meno rassicurante. In questo contesto, può emergere il cosiddetto "bias del segnalatore", dove il genitore, logorato dalle pressioni esterne, tende a valutare in modo eccessivamente pessimistico la condizione e il benessere dei propri figli (Lim et al., 2025). Il peso di queste dinamiche risulta ulteriormente esasperato per specifiche categorie di lavoratori, i cosiddetti *sandwiched caregivers*, stretti tra la cura dei figli e l'assistenza ai genitori anziani (Honda et al., 2025). Allo stesso modo, chi ricopre ruoli plurimi (come gli studenti-lavoratori con figli) sperimenta un conflitto inter-ruolo che minaccia il senso di significato e l'equilibrio interiore (Kulik, 2025). Le ripercussioni di tali attriti colpiscono duramente anche le generazioni successive: le recenti evidenze di Lim dimostrano inequivocabilmente che le tensioni lavoro-famiglia dei genitori si traducono in un deterioramento della qualità genitoriale, compromettendo in modo diretto lo sviluppo e il benessere emotivo dei bambini. In questo delicato ecosistema, la qualità delle pratiche genitoriali funge da vero e proprio mediatore, poiché un genitore cronicamente stressato dal lavoro fatica a fornire il necessario supporto emotivo, esponendo i bambini a un ambiente domestico più teso e meno rassicurante (Lim et al., 2025). Al di là dei carichi di cura familiare,

il dipendente necessita di spazi per la propria crescita personale e per l'interazione sociale. Tollerare passivamente tali livelli di stress porta rapidamente al burnout, ostacolando la capacità di concentrazione e abbattendo significativamente la produttività complessiva e il benessere del dipendente (Marecki, 2024). Questo squilibrio non incide solo sulla salute mentale del lavoratore, ma ha ripercussioni concrete sulla produttività, sulla soddisfazione personale e persino sulla stabilità delle relazioni coniugali e genitoriali. Il conflitto tra lavoro e famiglia non è solo una questione di tempo sottratto agli affetti, ma agisce come una vera e propria lente emotiva che distorce la percezione della realtà domestica. In tale scenario, la teoria dei sistemi familiari ci insegna che ogni membro è parte di un organismo interconnesso; oggi, in particolare, il coinvolgimento attivo dei padri nella cura domestica rende il loro equilibrio personale un pilastro fondamentale per il clima dell'intera famiglia. Al contrario, la presenza di un sano equilibrio innesca dinamiche di Work-Life Enrichment. Quando il confine tra i domini è gestito strategicamente, le competenze, le emozioni positive e il senso di autoefficacia acquisiti al lavoro "traboccano" virtuosamente nella sfera privata (Geraldes et al., 2025). Ciò trova piena conferma nel paradigma "Happy Work, Happy Life", il quale attesta un nesso bidirezionale tra la soddisfazione lavorativa e quella familiare, e viceversa (Wiese et al., 2025). Le principali istituzioni europee, guardano al Work-Life Balance non più solo come a una questione aziendale, ma come a un pilastro della salute pubblica. Le recenti indagini condotte da Eurofound sulle condizioni di vita e di lavoro nell'Unione Europea certificano infatti che l'incapacità di armonizzare gli orari lavorativi con gli impegni sociali e familiari rappresenta una delle cause primarie di disgregazione dei legami affettivi e di deterioramento della qualità della vita dei cittadini (Eurofound, Indagine europea sulle condizioni di lavoro 2024, 2024). Un'armonia consolidata non solo stabilizza le relazioni attuali, ma influenza positivamente le scelte di vita a lungo termine della coppia, incidendo sulle intenzioni di pianificazione familiare e sulla stabilità della società nel suo complesso (Moilanen et al., 2026). Quando questo equilibrio viene meno, gli effetti negativi colpiscono anche la salute psicofisica del singolo lavoratore, come verrà approfondito nel paragrafo successivo.

2.3 Gli effetti del non-equilibrio sul benessere individuale

Come emerge dall'analisi delle ricadute relazionali, l'incapacità di bilanciare le richieste professionali con i bisogni personali non si limita solo a turbare l'equilibrio familiare, ma innesca un percorso di frustrazione che si abbatte sulla salute psicofisica del singolo lavoratore (Martela, 2025). La rottura costante di questa stabilità non deve essere intesa come una semplice difficoltà organizzativa, bensì come un processo degenerativo che esaurisce gradualmente le

risorse psicofisiche del lavoratore. Quando le richieste provenienti dall'ambiente lavorativo superano la capacità di adattamento e di recupero del singolo, lo stress smette di essere uno stimolo adattivo temporaneo per trasformarsi in una condizione cronica e pervasiva. In questo scenario di "non-equilibrio", i confini tra i vari domini di vita si dissolvono, alimentando una reazione a catena che colpisce sia la dimensione cognitiva che quella emotiva. L'incapacità cronica di conciliare i tempi di vita si configura così in una fonte di logorio psicologico costante, in cui la tensione accumulata erode ininterrottamente le energie mentali senza permetterne il recupero. Per comprendere appieno la gravità di questo esaurimento, è necessario osservare come la pressione continua arrivi a minare le fondamenta stesse del benessere individuale, provocando un progressivo deterioramento delle riserve personali. A tal fine, nei successivi sottoparagrafi verranno esplorate le conseguenze più critiche derivanti dal mancato equilibrio: il sovraccarico cognitivo unito all'esaurimento emotivo (2.3.1) e, infine, l'insorgenza della vera e propria sindrome di burnout (2.3.2).

2.3.1 Il sovraccarico cognitivo e l'esaurimento emotivo

Quando i meccanismi protettivi del Work-Life Balance analizzati nei paragrafi precedenti cessano di operare, lo stress lavorativo — precedentemente descritto come una pressione quotidiana arginabile attraverso la gestione dei confini — cambia natura. Non si tratta più di una tensione temporanea, ma di un accumulo patologico che si trasforma in uno stato patologico cronico. In questa condizione di persistente asimmetria tra richieste datoriali e risorse personali, il primo segnale di cedimento dell'individuo si manifesta attraverso il sovraccarico cognitivo. L'attuale panorama lavorativo, profondamente segnato da una digitalizzazione pervasiva, ha esposto i dipendenti a una cultura della reperibilità costante che scavalca i tradizionali confini tra vita professionale e privata. Questa dinamica si riflette nel fenomeno del *Work Connectivity Behavior After-hours* (WCBA), ovvero la tendenza a restare connessi e operativi anche oltre l'orario stabilito (Lu et al., 2026). Sotto il profilo dei processi mentali, il sovraccarico cognitivo, oltre a contrarre i tempi dell'attenzione, incide negativamente sul benessere psicologico. Tale processo è stato efficacemente riassunto nell'espressione “deperimento cerebrale” (*brain rot*), un termine che delinea con precisione il logoramento delle risorse cognitive e lo stress emotivo derivanti da un'esposizione digitale incontrollata. Come evidenziato dalla recente letteratura, questa esposizione ininterrotta alle tecnologie innesca una condizione di "sovraccarico digitale" (*digital overload*), la quale satura le fisiologiche capacità di elaborazione del cervello e porta inevitabilmente a un progressivo declino cognitivo (Khan & Jan, 2026). Questo eccesso informativo si traduce in veri e propri "stressori digitali" (*digital stressors*) che agiscono come

predittori diretti e primari dell'esaurimento emotivo. Tale stress è stato definito in letteratura come “l'esperienza di tensione psicologica, fisica o comportamentale derivante dall'interazione con fattori di stress digitali”. I fattori di stress digitale rappresentano l'impatto diretto delle ICT (Information and Communication Technologies) sulla quotidianità lavorativa, contribuendo a saturare le risorse dei dipendenti. È fondamentale distinguere tra il concetto di *stressor* e quello di *stress propriamente detto*; lo stress non è un evento statico ma un processo derivante dal disequilibrio tra persona e ambiente. Gli stressor digitali non generano automaticamente stress; quest'ultimo emerge solo quando le richieste tecnologiche eccedono le capacità adattive del soggetto. In tal senso, lo stress rappresenta la percezione di una minaccia al proprio benessere, mentre le conseguenze individuali che ne derivano sono classificate come tensioni. Coerentemente con la *Cognitive Load Theory (Teoria del carico cognitivo)*, l'impiego di strumenti eccessivamente complessi o poco familiari genera un “carico cognitivo estraneo” (o superfluo) che grava sulle limitate risorse cognitive, portando inevitabilmente a un esaurimento delle energie psicofisiche del lavoratore (Sevic et al., 2025). La digitalizzazione, pur avendo apportato indubbi benefici ai processi organizzativi, ha generato dinamiche di pressione inedite, oggi ampiamente riconosciute sotto l'etichetta di “*tecnostress*”. Questo fenomeno scaturisce dalla complessa interazione tra le crescenti richieste professionali e l'utilizzo pervasivo degli strumenti tecnologici, dovuto principalmente alla diffusione del lavoro da remoto. Negli ultimi due decenni, la letteratura scientifica ha esaminato con crescente attenzione l'impatto delle pressioni digitali, confermandone la criticità sia per il benessere individuale che per l'efficienza aziendale (Sevic et al., 2025). Il termine *tecnostress*, introdotto originariamente dallo psicologo americano Craig Brod nel 1984, descrive quella specifica difficoltà di adattamento che sorge quando l'individuo non riesce a gestire in modo funzionale e sano il rapporto con le nuove tecnologie. La letteratura contemporanea permette di distinguere diverse dimensioni del tecnostress, ciascuna con implicazioni specifiche per il benessere del lavoratore. La prima, la *tecno-ansia*, si manifesta attraverso una marcata attivazione fisiologica e un senso di apprensione legato all'interazione con le ICT. Segue la *tecno-fatica*, che descrive una condizione di logoramento e spossatezza cognitiva derivante dall'uso prolungato delle tecnologie. Una terza forma è rappresentata dalla *tecno-dipendenza*, ovvero l'impulso compulsivo a restare connessi per gestire ogni ambito della propria vita, da quello professionale a quello familiare. A queste si aggiunge la *tecno-invasione* (o conflitto lavoro-vita privata), una dinamica particolarmente critica nell'attuale cultura della reperibilità permanente (Auriemma et al., 2024). Tale dinamica è stata recentemente confermata da alcune indagini, le quali svelano le "implicazioni oscure" delle trasformazioni del lavoro a distanza; l'uso intensivo delle ICT

genera infatti un livello di tecnostress che compromette severamente la salute mentale dei professionisti, esasperando il conflitto tra vita lavorativa e privata e riducendone le performance (Nayak et al., 2025). Quando queste tensioni diventano croniche, il sovraccarico cognitivo cessa di essere un mero problema di gestione del tempo per trasformarsi in un vero e proprio collasso delle risorse emotive del lavoratore. All'interno del dibattito scientifico, vengono identificati specifici fattori scatenanti del tecnostress. In primo luogo, il *sovraccarico tecnologico* che emerge quando il dipendente percepisce che le richieste operative eccedono le proprie competenze tecniche. A ciò si aggiunge *l'ambiguità di ruolo*, ovvero quella condizione di incertezza derivante dalla carenza di informazioni necessarie per agire efficacemente. Un terzo fattore è *l'insicurezza occupazionale* (o tecno-insicurezza), intesa come il timore che l'evoluzione tecnologica possa rendere obsoleta la propria posizione (Auriemma et al., 2024). Questa dinamica di esaurimento è ulteriormente aggravata dall'impossibilità di liberare la mente dai propri obblighi professionali. Invece di staccare la spina e recuperare le energie, il dipendente sviluppa una forma di rimuginio continuo, un'ossessione mentale che lo porta a rimuginare ininterrottamente sulle mansioni anche durante il tempo libero, prosciugando le sue riserve affettive (Hynes & Koc, 2024). La letteratura evidenzia come l'iperconnettività stia alterando radicalmente il significato stesso del lavoro nell'era digitale, generando in molti casi alienazione, perdita di confini definiti e profonda frustrazione (Liu et al., 2026). Tollerare passivamente questi livelli di tensione innesca ciò che viene concettualmente definito come il "percorso verso il malessere", in cui la continua frustrazione dei bisogni e lo svuotamento energetico annientano del tutto la motivazione individuale (Martela, 2025). La gravità di questo deterioramento psicologico trova riscontro nei recenti report globali sul mondo del lavoro. Le indagini condotte da *Mind Share Partners* (2025) certificano infatti che, a causa della pressione e delle costanti incertezze del mercato, la stragrande maggioranza della forza lavoro contemporanea affronta quotidianamente problematiche di salute mentale con livelli di stress da moderati a gravi. Il rapporto certifica infatti che un ambiente di lavoro privo di adeguati confini si traduce in un'elevata incidenza di burnout, depressione e ansia. Allo stesso modo, le rilevazioni della *Gen Z and Millennial Survey* curata da Deloitte (2025) evidenziano come l'iperconnettività e l'eccessivo carico cognitivo stiano colpendo duramente le nuove generazioni, per le quali l'ansia e l'affaticamento cronico rappresentano ormai una criticità sistemica. Report recenti mostrano che in Italia, il 46% dei dipendenti ha manifestato sintomi legati all'esaurimento emotivo nel corso dell'ultimo anno, sottolineando l'urgenza di strategie di tutela del benessere (Mindwork, 2025). In conclusione, l'incapacità di disconnettersi espone l'individuo ad un flusso ininterrotto di informazioni che satura rapidamente le capacità di

elaborazione mentale, innescando una severa condizione di sovraccarico cognitivo che porta l'individuo ad uno stato di esaurimento emotivo e al burnout.

2.3.2 Burnout: natura, sintomi e conseguenze

Il burnout rappresenta l'esito finale, più gravoso e spossante, della cronica mancanza di equilibrio tra le responsabilità professionali e la vita privata. Esso rappresenta uno dei concetti più analizzati per spiegare il disagio cronico del personale. Secondo l'importante contributo di Maslach e collaboratori (2001), il burnout va inteso come una risposta psicologica a interazioni relazionali croniche vissute in ambito professionale. Questa sindrome si manifesta attraverso tre dimensioni principali: l'esaurimento emotivo, caratterizzato da una spossatezza profonda e dallo svuotamento delle risorse personali; la depersonalizzazione, che si esprime in un crescente cinismo e distacco verso le proprie mansioni e i destinatari del servizio; e, infine, la ridotta realizzazione professionale, ovvero una progressiva sensazione di inadeguatezza che porta il lavoratore a non sentirsi più all'altezza dei propri compiti o dei risultati raggiunti. Se storicamente la psicologia occupazionale ha inquadrato il fenomeno come il risultato di un'esposizione prolungata a stress esclusivamente interpersonali, negli ultimi anni la prospettiva scientifica è cambiata. Nonostante l'Organizzazione Mondiale della Sanità non lo classifichi ancora come una vera e propria patologia medica (OMS 2019), negli ultimi vent'anni la comprensione di questo fenomeno si è evoluta e ampliata sensibilmente. L'attuale classificazione dell'ICD-11 (Classificazione Internazionale delle Malattie) definisce il burnout come una problematica strettamente istituzionale, causata da uno stress lavorativo cronico non adeguatamente gestito. Rispetto al passato, questa visione supera l'idea che il fenomeno sia legato solo a tensioni relazionali, inquadrandolo invece come il risultato di carichi di lavoro che eccedono le risorse individuali (Sevic et al., 2025). Questa grave patologia si sviluppa con maggiore incidenza in ambienti lavorativi ad alta pressione, caratterizzati da estrema competitività, ritmi frenetici, mancanza di controllo sulle proprie mansioni e un supporto organizzativo totalmente inadeguato (Ahmad et al., 2025). Il burnout si manifesta essenzialmente come una "perdita di energia ed entusiasmo", individuando nel logoramento fisico e psicologico i tratti distintivi di questa condizione (Martela, 2025). Viene rappresentato come una risposta psicologica a una tensione professionale persistente che si esplicita attraverso tre dimensioni principali: il logoramento emotivo, la tendenza al distacco e una percezione di fallimento riguardo ai propri traguardi lavorativi. Questa sindrome costituisce un rischio concreto non solo per la salute del personale, ma per la stabilità stessa dei risultati aziendali.

Un dipendente colpito da burnout tende a perdere motivazione e slancio creativo, innescando dinamiche dannose come l'aumento delle assenze, la flessione della produttività e una maggiore propensione a lasciare il posto di lavoro (Ahmad et al., 2025). Si ritiene che il burnout incida profondamente non solo sul rendimento dei lavoratori, ma anche sul loro senso di appartenenza all'azienda. Per questa ragione, diventa essenziale che le organizzazioni si impegnino a elevare lo standard della vita professionale o, più in generale, a mostrare una maggiore sensibilità verso le condizioni personali dei collaboratori. Il burnout esercita un'influenza significativa sia sulla capacità di conciliare vita e lavoro che sul grado di appagamento professionale dei dipendenti. Binder (2017) definisce questa condizione come uno stato di logoramento che coinvolge contemporaneamente la dimensione fisica e quella psichica. Il manifestarsi del burnout è spesso l'esito di una pressione costante, unita alla ripetitività delle mansioni e a uno stato di deflessione dell'umore. Quando il personale si sente svuotato delle proprie energie e percepisce una mancanza di realizzazione, inevitabilmente sperimenta un calo drastico del benessere e della soddisfazione verso il proprio ruolo. A complicare ulteriormente il quadro interviene la natura cumulativa del fenomeno, che non esplode all'improvviso ma si alimenta attraverso un progressivo accumulo di tensioni nel tempo (Basuni & Sopiah, 2023). Questi gravosi sintomi, peraltro, non restano mai isolati nel singolo individuo, ma possiedono un'elevata e pericolosa capacità di contagio. L'impatto del burnout non resta mai confinato al singolo individuo, ma tende a logorare il clima di squadra e, a cascata, l'efficienza dell'intera organizzazione. Per le imprese, ciò si traduce in ingenti perdite economiche derivanti non solo dall'assenteismo, ma anche dal "presentismo" — ovvero la presenza in servizio in condizioni di salute precarie — e dall'elevato turnover, che impone continui costi di sostituzione e formazione. Per contrastare efficacemente lo stress e il burnout in ambito professionale, è necessario adottare un approccio integrato che agisca sia sulla dimensione individuale sia su quella strutturale dell'azienda. Da un lato, il lavoratore deve essere supportato con percorsi sulla resilienza e sulla gestione consapevole del tempo; dall'altro, l'impresa deve agire sulla propria struttura, offrendo orari flessibili e un supporto psicologico concreto. Tuttavia, la riuscita di tali azioni dipende dalla presenza di una leadership lungimirante, capace di promuovere una cultura aziendale che metta realmente il benessere del personale al centro di ogni strategia. Al contrario, la mancanza di valorizzazione e un contesto lavorativo poco stimolante diventano terreno fertile per il crollo del morale e l'insorgere del burnout (Ahmad et al., 2025). La promozione di un efficace equilibrio tra i vari domini di vita non si configura dunque come una semplice agevolazione accessoria, ma come il cardine fondamentale per preservare la resilienza psicologica del lavoratore e difendere il capitale umano (Hariri et al., 2024; Devadharani, 2025). In

conclusione, la crescente attenzione verso la salute mentale nel contesto professionale ha reso quanto mai urgente approfondire lo studio dello stress e del burnout, indagando le variabili che condizionano il benessere del personale. Sostenere il Work-Life Balance rappresenta oggi la via principale per prevenire il logoramento psicofisico dei lavoratori e, parallelamente, per garantire la competitività, la solidità e la sostenibilità futura delle organizzazioni moderne (Basuni & Sopiah, 2023).

Conclusioni

Le conclusioni tratte in questo secondo capitolo confermano che l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro non rappresenta un'agevolazione accessoria, ma un prerequisito essenziale per la tutela complessiva della salute psicofisica delle persone. Analizzando le prove della letteratura scientifica con i dati empirici più attuali, emerge con chiarezza come la gestione dei confini personali condizioni in modo diretto l'equilibrio del singolo e, di riflesso, l'equilibrio complessivo del sistema familiare. Da un lato, il contenimento delle pressioni occupazionali attenua il carico psicologico prima che la tensione diventi cronica e intollerabile; dall'altro, la capacità di operare con un reale distacco cognitivo permette di interrompere il flusso di pensieri continui e persistenti sulle mansioni d'ufficio nei momenti dedicati al riposo. Questo stato di equilibrio, si riflette positivamente sulle relazioni affettive, poiché il professionista riesce a reinvestire nel proprio nucleo domestico le energie e gli stati emotivi positivi recuperati grazie alla disconnessione. Specularmente, l'indagine si è soffermata sulle conseguenze negative che compaiono quando questo equilibrio viene meno. Se il conflitto tra i ruoli diventa costante, la tecnologia e i ritmi intensi portano a un forte sovraccarico cognitivo e al tecnostress, condizioni che portano allo svuotamento emotivo e alla sindrome del burnout. Se il benessere delle persone dipende dalla capacità di mantenere intatti questi equilibri, è chiaro che il singolo lavoratore non può farcela da solo, soprattutto in un'epoca segnata dall'iperconnettività. Diventa quindi necessario capire in che modo le aziende e le istituzioni possono intervenire concretamente. Questa esigenza di trasformare la tutela della salute in strategie di gestione reali, analizzando le nuove regole e gli strumenti offerti dal lavoro agile e dalle politiche aziendali, sarà l'argomento centrale del terzo capitolo.

CAPITOLO 3 – I VANTAGGI DEL WORK-LIFE BALANCE PER LE ORGANIZZAZIONI

Nel capitolo precedente, l'attenzione si è concentrata sulle ricadute che una buona conciliazione produce a livello individuale, evidenziando come il WLB operi sia come fattore protettivo contro lo stress cronico, l'esaurimento emotivo e il burnout, sia per favorire una migliore qualità delle relazioni familiari e di un benessere psicofisico diffuso. Valutare questo fenomeno limitandosi alla sola dimensione del singolo lavoratore offre tuttavia un quadro incompleto. Oggi, la letteratura manageriale spinge verso un cambiamento di prospettiva essenziale: il benessere in azienda e le politiche a tutela della vita privata non sono più considerati un atto di concessione etica, un adempimento normativo o una voce di costo passivo, ma rappresentano un fattore strategico da cui estrarre un solido vantaggio competitivo. In questo scenario, due modelli di gestione del capitale umano offrono strumenti di analisi efficaci per comprendere l'importanza strategica delle politiche di conciliazione: lo *Strategic Human Resource Management* (SHRM), focalizzato sul contributo dei sistemi HR alla performance organizzativa, e il *Sustainable Human Resource Management* (Sustainable HRM), orientato alla tutela del capitale umano nel lungo periodo. L'obiettivo di questo capitolo è proprio quello di esplorare il punto di vista aziendale, offrendo riscontri teorici ed empirici di come la flessibilità e il supporto ai collaboratori generino ritorni concreti sul piano organizzativo ed economico. Nello specifico, il Paragrafo 3.1 delinea il quadro concettuale di riferimento attraverso l'esame dei due paradigmi appena citati. Il successivo paragrafo 3.2 analizzerà le pratiche di bilanciamento tra vita privata e professionale secondo i principi dello Strategic HRM, approfondendo i meccanismi di attitudinali che trasformano la flessibilità organizzativa in risultati concreti quali la *Job Satisfaction*, l'*Organizational Commitment* e il *Work Engagement*. Il capitolo si conclude infine (Paragrafo 3.3) esplorando i benefici della conciliazione all'interno della prospettiva del Sustainable HRM. L'attenzione si concentra qui sulla capacità del WLB di generare benessere organizzativo e sostenibilità sociale, agendo come elemento di resilienza per il sistema aziendale. Sotto questo profilo, vengono dettagliati i processi di fidelizzazione del personale attraverso la lente della *Job Embeddedness*, per poi concludere con l'esame delle strategie di *Employer Branding* e della capacità di attrazione dei talenti nel mercato del lavoro contemporaneo.

3.1 Due prospettive teoriche per interpretare i benefici organizzativi del WLB

La letteratura recente dimostra che le pratiche di WLB portano benefici concreti sia ai lavoratori sia alle organizzazioni. Tuttavia, i benefici variano a seconda della teoria che si usa per interpretare i benefici. Nel corso degli anni, gli studiosi hanno proposto letture diverse per spiegare il ruolo delle pratiche di gestione delle risorse umane e il loro contributo ai risultati aziendali. In particolare, due modelli hanno assunto una posizione centrale nel dibattito contemporaneo: lo Strategic Human Resource Management (SHRM) e il Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM). Pur condividendo l'idea che le risorse umane rappresentino un elemento fondamentale per il successo delle organizzazioni, i due approcci si differenziano per gli obiettivi attribuiti alle pratiche di gestione del personale e per il modo in cui interpretano la relazione tra benessere dei lavoratori e risultati organizzativi. Lo Strategic Human Resource Management si concentra prevalentemente sul contributo che le politiche e le pratiche HR possono fornire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e al miglioramento della performance aziendale. Il Sustainable Human Resource Management propone invece una prospettiva più ampia, orientata alla sostenibilità nel lungo periodo, che considera congiuntamente risultati economici, benessere delle persone e responsabilità sociale dell'impresa. Alla luce di queste differenze teoriche, i paragrafi successivi analizzano i principi fondamentali dei due approcci, al fine di costruire il quadro concettuale entro cui interpretare i benefici organizzativi associati alle pratiche di Work-Life Balance.

3.1.1 Lo Strategic Human Resource Management

Nel panorama degli studi dedicati alla gestione del personale, lo Strategic Human Resource Management (SHRM) ricopre indubbiamente un ruolo di primo piano. Esso si basa sull'integrazione tra le pratiche HR e le scelte strategiche dell'impresa, riconoscendo alle persone un ruolo centrale nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Dal punto di vista storico, l'affermazione dell'approccio risale ai primi anni Novanta, fase in cui il mondo accademico ha iniziato a sostenere con forza l'urgenza di connettere il people management alle mete strategiche del business. Fu Schuler, in quel periodo, a delineare lo SHRM nei termini di un insieme coordinato di interventi in grado di guidare l'operato dei singoli, stimolando la forza lavoro a cooperare per dare risposte pratiche alle reali necessità operative dell'organizzazione. Sulla medesima linea teorica si colloca la lettura di Wright e McMahan, secondo i quali il

modello si configura come una pianificazione delle attività e della ripartizione del personale strutturata appositamente per supportare il raggiungimento dei risultati aziendali. Più di recente, i contributi di esperti come Boxall e Purcell hanno offerto ulteriori chiarimenti, chiarendo che l'obiettivo cardine della gestione strategica consiste nell'esplorare le vie attraverso cui le decisioni HR arrivano a incidere sui rendimenti complessivi dell'organizzazione. Gli autori distinguono inoltre il concetto di strategia da quello di pianificazione strategica. Se quest'ultima si traduce in un processo burocratico e formale, tipico delle grandi imprese e volto a stabilire programmi o procedure fisse, la strategia si identifica invece nell'orientamento d'insieme con cui l'impresa si relaziona con l'ambiente esterno per raggiungere i propri scopi. L'elemento di discontinuità rispetto ai passati sistemi di gestione – tradizionalmente concentrati su compiti d'ufficio e mansioni puramente amministrative – sta proprio nel legame diretto che lo SHRM crea tra le politiche del personale e le scelte competitive del business. Secondo il CIPD, la gestione strategica prende forma attraverso la progettazione di un quadro coerente per l'inserimento, la gestione e la crescita delle persone, con la finalità di assecondare la visione di lungo termine dell'organizzazione. In quest'ottica, le attività HR non vengono percepite come interventi isolati e distanti dai piani aziendali, ma costituiscono un sistema integrato di pratiche destinate a sostenere i traguardi d'impresa. Lo SHRM si fonda infatti sull'allineamento tra politiche HR e strategia aziendale, promuovendo la coerenza tra processi di selezione, formazione, valutazione delle prestazioni, sistemi di ricompensa e sviluppo professionale (CIPD, 2025). Un simile coordinamento assume un'importanza cruciale, poiché la letteratura sullo Strategic Human Resource Management attribuisce alle pratiche HR un fattore decisivo per elevare le performance e centrare i risultati di business (Chourasia & Bahuguna, 2024). Anche i contributi scientifici più attuali confermano questa funzione di ponte tra la funzione HR e la gestione dell'organizzazione. Mwambela evidenzia come lo SHRM si traduca in un approccio finalizzato a strutturare strategie e pratiche capaci di governare con efficacia le risorse umane, facilitando il raggiungimento dei traguardi aziendali e potenziando, di riflesso, la competitività e il successo del business sul mercato (Mwambela, 2024). In modo analogo, Eshete e Birbirssa osservano che questo modello pone particolare enfasi sulla relazione tra pratiche di people management e strategia organizzativa. Per gli autori, le politiche del personale devono essere modellate in armonia con i piani organizzativi proprio per stimolare il contributo attivo dei lavoratori (Eshete & Birbirssa, 2024). Un ulteriore contributo alla comprensione dello SHRM proviene dagli studi che ne analizzano i fondamenti teorici. Chourasia e Bahuguna mettono in luce come una parte significativa degli studi sullo SHRM poggi le basi sulla Resource-Based View, una prospettiva che attribuisce particolare importanza

alle risorse interne dell'organizzazione e al loro contributo per il raggiungimento dei risultati aziendali. In questa prospettiva, le conoscenze, le abilità e le competenze possedute dai lavoratori si configurano come veri e propri asset strategici nei quali investire per difendere gli obiettivi e ottimizzare il rendimento d'impresa. Coerentemente con tale impostazione, la ricerca sullo SHRM si è concentrata sull'analisi della relazione tra le pratiche di gestione delle risorse umane e le prestazioni dell'organizzazione, individuando nella performance una delle principali variabili di risultato esaminate. Gli studi hanno così registrato uno spostamento progressivo dal focus burocratico della funzione personale verso una gestione d'insieme mirata all'efficienza dei risultati complessivi (Chourasia & Bahuguna, 2024). Le prove emerse dalle ricerche indicano che interventi coordinati su selezione, formazione, piani di carriera, valutazione e sistemi di incentivazione innalzano i risultati aziendali quando riflettono le priorità di business. In particolare, l'allineamento tra pratiche HR e strategia aziendale favorisce lo sviluppo delle competenze dei lavoratori e contribuisce al miglioramento delle prestazioni individuali e organizzative (Mwambela, 2024). In sintesi, lo Strategic Human Resource Management interpreta le risorse umane come una leva competitiva essenziale per l'impresa. Il valore delle pratiche HR viene misurato in relazione alla capacità di incidere sui risultati organizzativi e sulla competitività dell'impresa. Questa impostazione teorica costituisce il presupposto concettuale attraverso cui, nei paragrafi successivi, verranno analizzati gli effetti del WLB sulle performance individuali e organizzative.

3.1.2 Il Sustainable Human Resource Management

Mentre lo Strategic Human Resource Management considera il personale soprattutto come un fattore funzionale ai target operativi e ai livelli di rendimento, la ricerca più recente evidenzia la necessità di allargare l'orizzonte d'indagine. L'esigenza emersa è quella di un modello in grado di guardare oltre i meri indicatori contabili, includendo nell'analisi l'impatto che le decisioni gestionali producono sulla salute psicofisica dei lavoratori, sul tessuto sociale e sulla stabilità del sistema nel lungo termine. Su queste premesse poggia l'approccio del Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM), una corrente nata proprio dall'intersezione tra le teorie di people management e gli studi sulla sostenibilità d'impresa. Anche se i sistemi HR cercano da oltre quarant'anni un punto di contatto tra la crescita delle persone e i risultati finanziari, il momento di svolta per la nascita di questo paradigma innovativo si colloca a partire dal 1987. Da allora, e in particolare negli ultimi vent'anni, l'adozione di politiche simili ha registrato una crescita costante, spinta dall'aspettativa di ottenere riscontri positivi sia sul piano

burocratico sia a livello. I primi contributi sistematici sul legame tra sostenibilità e gestione del personale vengono solitamente datti risalire attorno al 1995. In quel periodo iniziava a farsi strada l'idea che l'evoluzione della funzione HR potesse andare oltre il semplice incremento dell'efficienza interna, favorendo l'ingresso di tematiche sociali e ambientali nei processi decisionali del top management. Gli studi sul tema mostrano come il Sustainable HRM nasca proprio dalla volontà di inserire i criteri di sostenibilità all'interno delle politiche del personale, superando una visione unicamente economica dei risultati organizzativi per fare spazio ad obiettivi sociali ed ecologici. Nella configurazione attuale, questa disciplina si presenta come un ambito di ricerca mirato a conciliare le esigenze aziendali con quelle della sostenibilità. Viene infatti inteso come un costrutto multidimensionale che integra approcci teorici differenti - dall'HRM socialmente responsabile fino ai sistemi di lavoro sostenibili - muovendosi su tre livelli di analisi (individuale, organizzativo e societario) e adottando al contempo una prospettiva sia di breve sia di lungo periodo (Rubio et al., 2025). Uno degli elementi distintivi del Sustainable HRM rispetto agli approcci tradizionali risiede nella centralità attribuita alle persone e al loro benessere. In tale prospettiva, chi lavora smette di essere una risorsa puramente strumentale al profitto; i dipendenti vengono visti come stakeholder chiave, la cui crescita, integrità e serenità rappresentano obiettivi dotati di un valore autonomo e intrinseco. Come evidenziato da Bai (2025), lo sviluppo della ricerca ha progressivamente evidenziato i limiti dei modelli orientati esclusivamente alla performance organizzativa, confermando l'urgenza di interventi in grado di far coesistere i risultati di business e la qualità della vita lavorativa. L'autore rileva come il Sustainable HRM metta al centro l'employee wellbeing, promuovendo ambienti di lavoro capaci di proteggere il benessere e l'evoluzione professionale nel tempo. In questa prospettiva, la salute del personale non è un semplice riflesso positivo delle buone pratiche HR, ma costituisce un fine primario e costitutivo della gestione sostenibile (Bai, 2025). Da questa impostazione deriva uno dei principi centrali della sostenibilità sociale, un concetto che richiama l'impresa al dovere di valutare gli impatti delle proprie scelte sulla forza lavoro e sulla comunità esterna, incentivando pratiche relative all'equità, all'inclusione e alla valorizzazione delle persone. I sistemi di gestione vengono così giudicati non solo per i margini di guadagno che generano, ma per il contributo effettivo che offrono alla qualità della vita individuale e collettiva (Peretz, 2024). Un ulteriore elemento caratterizzante del Sustainable HRM riguarda il suo orientamento di lungo periodo. A differenza degli orientamenti concentrati sui ritorni immediati, la gestione sostenibile si impegna a preservare e rigenerare il patrimonio umano nel tempo, considerando la tutela della salute psicofisica un prerequisito essenziale per la sopravvivenza stessa delle organizzazioni (Bai, 2025). Gli studi di settore confermano come

la scelta di adozione di politiche coerenti con questi presupposti si traduca nel mantenimento di buone performance organizzative nel lungo termine. Liang e Li, rilevano come i modelli organizzativi focalizzati sulla sostenibilità delle risorse umane offrono una maggiore protezione alla continuità dei flussi operativi, alla resilienza interna e alla capacità di assorbire i mutamenti del contesto economico. Secondo gli autori, l'efficacia aziendale dipende dalla capacità di evitare il logoramento del capitale umano e di garantire condizioni di lavoro che mantengano alti gli standard operativi senza destabilizzare l'equilibrio complessivo del sistema, preservando l'insorgere di dinamiche disfunzionali (Liang & Li, 2025). Il Sustainable Human Resource Management propone, in definitiva, una filosofia di gestione orientata alla produzione di valore durevole. Il successo di un'impresa non può essere misurato soltanto tramite la contabilità e i bilanci, ma esige una valutazione della sua capacità di elevare il benessere dei collaboratori, alimentare la sostenibilità sociale e mantenere intatte le condizioni operative nel tempo. Se lo Strategic HRM focalizza le proprie tesi sull'apporto delle leve HR alla performance immediata, il Sustainable HRM allarga il perimetro analitico utilizzando la salvaguardia psicofisica, la responsabilità etica e la conservazione del capitale umano. Tale impostazione teorica costituisce il quadro concettuale entro cui, nei paragrafi successivi, verranno analizzati i benefici del Work-Life Balance in termini di benessere organizzativo, sostenibilità sociale, retention e attrazione dei talenti.

3.2 Il Work-Life Balance nella prospettiva dello Strategic HRM

Nella prospettiva dello Strategic Human Resource Management, il valore delle pratiche di gestione del personale si misura soprattutto in relazione all'apporto fornito ai traguardi di business e all'ottimizzazione dell'efficacia aziendale (Chourasia & Bahuguna, 2024; Mwambela, 2024). Coerentemente con tale impostazione teorica, il WLB non viene interpretato esclusivamente come uno strumento finalizzato alla tutela del benessere psicofisica del singolo, per assumere i tratti di una risorsa gestionale capace di produrre vantaggi concreti per l'intera struttura (Mayo et al., 2026). La spinta della ricerca manageriale verso le politiche di conciliazione tra impegni privati e doveri d'ufficio nasce dal presupposto che un clima sereno per i dipendenti si traduca in un rendimento economico e organizzativo misurabile, capace di influenzare la produttività, l'efficienza dei flussi di lavoro e la stessa competitività sul mercato. L'evidenza empirica mostra, infatti, una tendenza chiara: le aziende che scelgono di scommettere sul bilanciamento dei tempi di vita ottengono risultati nettamente migliori rispetto alle realtà ancorate a schemi rigidi o a dinamiche di controllo presenziale. Di conseguenza, i programmi a tutela della sfera extra-

lavorativa superano la vecchia concezione di semplici misure assistenziali, benefit isolati o iniziative di puro welfare. Al contrario, questi interventi diventano veri e propri investimenti strutturali, pensati per far crescere il valore del capitale umano e stabilizzare le performance aziendali nel lungo periodo. I flussi di ricerca riconducono questi ritorni a due precise dinamiche di funzionamento. Sotto il profilo pratico, le misure di Work-Life Balance intervengono in primo luogo sul rendimento dei singoli, sull'efficacia dei team e sui dati di bilancio, innalzando i volumi operativi e la qualità generale degli output, con il vantaggio aggiunto di alleggerire alcune pesanti voci di costo legate alla gestione del personale. Parallelamente a questa azione diretta, la flessibilità organizzativa si muove anche lungo una via più silenziosa e indiretta, capace di rimodellare la sfera psicologica e l'approccio emotivo di chi lavora. Soddisfazione lavorativa, motivazione, commitment organizzativo e work engagement rappresentano infatti importanti variabili intermedie attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce al raggiungimento dei risultati organizzativi. Alla luce di tali considerazioni, il presente paragrafo analizza i benefici organizzativi del Work-Life Balance secondo la prospettiva dello Strategic Human Resource Management. In particolare, verranno esaminati gli effetti delle pratiche di conciliazione sulle performance individuali, organizzative ed economico-finanziarie, per poi approfondire il ruolo delle HR attitudes come principali meccanismi di mediazione tra Work-Life Balance e risultati organizzativi.

3.2.1 Gli effetti del WLB sulle performance individuali, organizzative ed economico-finanziarie

Nella prospettiva dello Strategic Human Resource Management, il valore delle pratiche di gestione delle risorse umane viene valutato principalmente in relazione alla loro capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e al miglioramento delle performance aziendali. I programmi di conciliazione tra impegni privati e doveri d'ufficio assumono una valenza strategica netta: i loro effetti non si esauriscono nella sfera psicofisica del singolo lavoratore, ma impattano direttamente sulle metriche di produttività, sui flussi organizzativi, sui risultati economico-finanziari e sul contenimento delle spese di gestione. Scommettere sul bilanciamento dei tempi di vita si traduce così in un vantaggio che supera i confini dell'aiuto individuale. Offrire flessibilità genera infatti le condizioni ideali affinché i collaboratori svolgano le proprie mansioni con maggiore continuità ed efficacia, tanto che l'analisi empirica firmata da Pujowati (2025) conferma un legame positivo e statisticamente rilevante tra l'applicazione di misure organiche conciliative e i livelli di *Job Performance*.

Interpretare il capitale umano come un asset competitivo spinge le organizzazioni a strutturare interventi HR orientati all'ottimizzazione dell'efficienza collettiva. Tale orientamento si traduce nell'adozione di sistemi HR ad alte prestazioni o ad alto coinvolgimento (High-Performance Work Systems) capaci di accrescere le competenze del personale e le performance aziendali (Gürbüz et al., 2024). Il primo riscontro visibile di questo approccio si registra a livello micro-organizzativo, incidendo sulla corretta esecuzione dei compiti quotidiani, ossia sulla *Task Performance*. I dipendenti inseriti in contesti lavorativi sostenibili mostrano una spiccata propensione a lavorare attivamente agli obiettivi aziendali, scambiando conoscenze con i colleghi e avanzando proposte innovative per la risoluzione dei problemi di routine. In tali contesti, la produttività non si limita alla semplice esecuzione delle mansioni previste per trasformarsi in un coinvolgimento più dinamico nei processi interni e in una migliore capacità di assorbire i mutamenti del mercato (Gürbüz et al., 2024). Al contrario, quando il conflitto tra la sfera privata e quella professionale raggiunge livelli critici, i lavoratori sperimentano difficoltà cognitive ed emotive che colpiscono l'efficienza quotidiana. Ambienti professionali pressanti e caratterizzati da un costante sovraccarico favoriscono un progressivo logoramento del rendimento del singolo, che si traduce in cali di attenzione, rallentamenti operativi e una maggiore incidenza dell'errore umano (Liang & Li, 2025). Al contrario, garantire un buon equilibrio personale permette ai collaboratori di mantenere lucidità nelle decisioni e prontezza nel problem solving, irrobustendo le prestazioni complessive. In questa prospettiva, il WLB contribuisce indirettamente al miglioramento delle performance aziendali attraverso la costruzione di un ambiente lavorativo più stabile ed efficiente (Liang & Li, 2025). Questi risultati trovano conferma anche nella più recente letteratura sulla gestione delle risorse umane. Una revisione sistematica della letteratura realizzata da Diep e Horváthová (2026) mette in luce come i modelli di gestione orientati al benessere del personale si associano a un incremento quantificabile dei risultati aziendali complessivi. I benefici maturati a livello individuale tendono successivamente a riflettersi sulla dimensione organizzativa. L'efficacia di un'impresa non dipende solo dalla somma dei rendimenti dei singoli, ma dalla capacità dei gruppi di lavoro di coordinarsi e cooperare. Sotto questo profilo, il modello Job Demands-Resources (JD-R) evidenzia come una gestione sostenibile delle richieste lavorative porti a una maggiore chiarezza dei ruoli e a una distribuzione equilibrata dei carichi di lavoro. In simili contesti la collaborazione tra colleghi diventa più fluida, accelerando i processi decisionali e migliorando la qualità degli output, un fattore critico nelle imprese odierne, dove il successo dipende dall'integrazione di competenze trasversali e dal lavoro intergruppo (Junker et al., 2025). Anche la ricerca condotta da Mayo e colleghi (2026) mette in discussione la tradizionale convinzione

secondo cui la flessibilità rappresenterebbe un costo passivo o un intralcio all'operatività, dimostrando come la conciliazione costituisca una risorsa di alto valore strategico per la crescita aziendale. I riflessi positivi del WLB, inoltre, non si limitano alla dimensione organizzativa, ma si estendono fino ai risultati economico-finanziari dell'impresa (*Corporate Financial Performance - CFP*). Esaminando un campione di ventisei imprese spagnole attive in diversi comparti produttivi, Maraqa e colleghi (2025) rilevano come le società con i migliori standard di equilibrio vita-lavoro registrino performance finanziarie nettamente superiori, misurate attraverso indici come il Return on Assets (ROA) e il Return on Equity (ROE). Questi dati confermano l'esistenza di un ritorno economico concreto, dimostrando come inserire la serenità dei collaboratori all'interno dei piani strategici aziendali contribuisce direttamente alla redditività del business e al rendimento del capitale investito. (Martela, 2025). Le politiche di conciliazione, d'altra parte, non si limitano solo a stimolare la produttività o a incrementare i margini di profitto, ma rappresentano anche una leva cruciale per ridurre i costi passivi d'impresa. Nello scenario competitivo odierno, i danni più pesanti al conto economico non derivano da guasti tecnici o problemi strutturali, bensì dalle spese invisibili generate dall'instabilità delle risorse umane. Le principali minacce per la *Corporate Financial Performance* provengono infatti dall'assenteismo e dalle dimissioni del personale. Queste dinamiche oltre a imporre esborsi immediati per le campagne di reclutamento e per l'inserimento contrattuale dei sostituti, erodono la redditività provocando l'interruzione dei flussi operativi, cali di attenzione nei team e una secca perdita di preziose competenze interne. Integrare i programmi di flessibilità diventa così un requisito manageriale indispensabile per salvaguardare la stabilità dell'organizzazione. Oltre a favorire il miglioramento delle performance, il Work-Life Balance può contribuire alla riduzione di importanti costi organizzativi. Tra questi assumono particolare rilevanza i costi associati al turnover del personale. Entrando nel dettaglio, il turnover del personale descrive il flusso di uscita e la successiva sostituzione dei lavoratori. La letteratura scientifica distingue il *voluntary turnover* - ossia le dimissioni volontarie avviate dal dipendente - dall' *involuntary turnover* - i licenziamenti e le cessazioni del rapporto di lavoro decise dal datore di lavoro -. Questa distinzione assume particolare rilevanza poiché i due fenomeni rispondono a logiche differenti e colpiscono l'organizzazione in modo diverso. In questa trattazione il focus si stringe sul turnover volontario, in quanto dinamica strettamente condizionata dalla qualità dell'ambiente di lavoro, dalla soddisfazione professionale e dalle tutele di conciliazione offerte dall'impresa. Sostituire un dipendente comporta costi significativi in termini di tempo e di budget, a causa delle attività di selezione, recruiting, inserimento e formazione. A questo si somma il periodo

necessario affinché la nuova risorsa raggiunga i livelli di competenza e gli standard richiesti dal ruolo, un periodo durante il quale si registrano rallentamenti nei flussi interni e la perdita di conoscenze specifiche, oltre alla rottura delle reti di relazione interpersonale. Quando il turnover diventa collettivo, la stabilità del personale diventa una vera emergenza operativa, provocando ritardi nella produzione e un innalzamento delle spese di gestione. Sotto il profilo quantitativo, Cui e colleghi evidenziano che i costi diretti associati al turnover possono raggiungere il 16,9% del monte retributivo totale, mentre quelli indiretti – dovuti alle perdite di produttività e alle difficoltà di coordinamento nella fase di sostituzione – possono arrivare fino al 48,1%. Tali dati mostrano come l'uscita del personale non sia solo una questione burocratica o amministrativa, bensì una variabile critica capace di compromettere la continuità operativa e la forza competitiva dell'impresa (Cui et al., 2026). Insieme al turnover, l'assenteismo rappresenta un'altra importante fonte di inefficienza gestionale. Le assenze dal lavoro causano interruzioni nei flussi operativi, costi per la copertura temporanea delle mansioni e ritardi nelle consegne. Diversi studi evidenziano come la mancanza di adeguate politiche di conciliazione possa contribuire ad aumentare i livelli di stress e burnout, favorendo fenomeni di assenteismo prolungato (Putri et al., 2026). A questi poi i danni economici legati al presenteismo, ovvero la condizione in cui il dipendente si reca al lavoro nonostante uno stato di salute precario. Come rilevato da Patel e colleghi (2023), questo fenomeno provoca cali nella qualità delle prestazioni e nella produttività, generando costi nascosti che spesso superano quelli dell'assenteismo stesso. Nel complesso, le evidenze analizzate mostrano come il Work-Life Balance possa costituire una leva strategica capace di incidere positivamente sulle performance individuali, organizzative ed economico-finanziarie delle imprese. Attraverso il miglioramento delle prestazioni lavorative, l'incremento della produttività, il rafforzamento dei risultati economici e la riduzione dei costi associati alla gestione del personale, le politiche di conciliazione contribuiscono alla creazione di valore organizzativo. In tale prospettiva, il WLB rappresenta uno strumento coerente con la logica dello Strategic Human Resource Management, che interpreta le pratiche HR in funzione del loro contributo al raggiungimento degli obiettivi organizzativi e al miglioramento della performance aziendale. In tal senso, una recente revisione sistematica della letteratura ha dimostrato come la gestione delle risorse umane orientata al benessere dei dipendenti generi un innalzamento misurabile delle performance aziendali complessive (Diep & Horváthová, 2026).

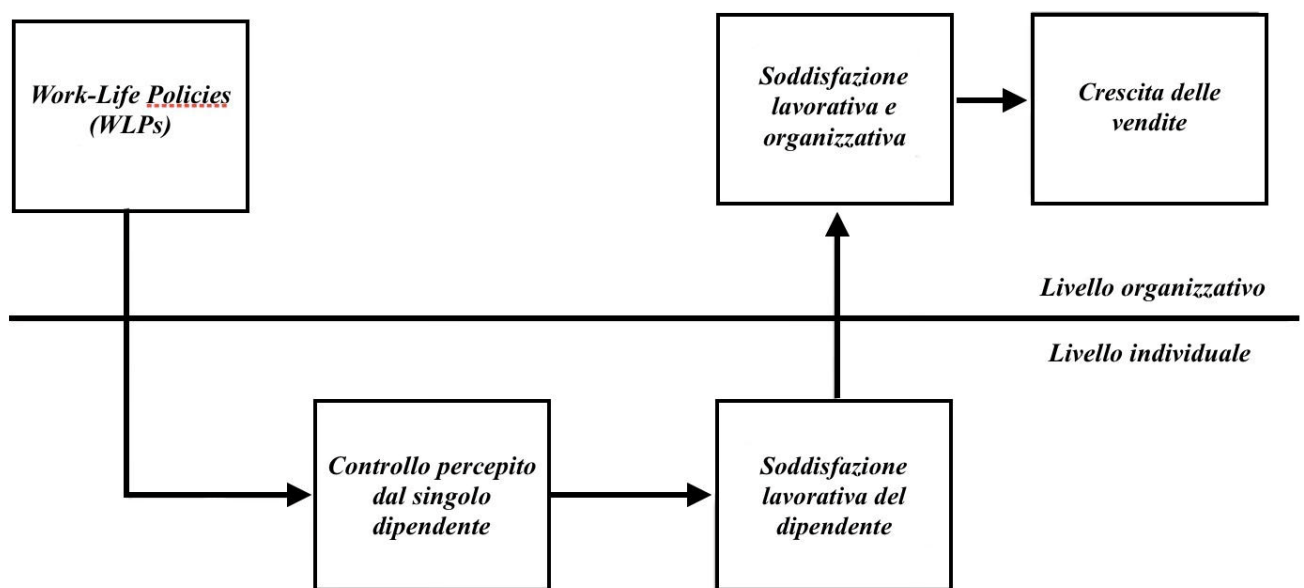
3.2.2 Il ruolo delle HR attitudes come meccanismi di mediazione

Sebbene numerosi studi abbiano evidenziato una relazione positiva tra Work-Life Balance e performance organizzativa, la letteratura suggerisce che tale relazione non sia sempre diretta. Nella prospettiva dello Strategic Human Resource Management, i programmi di conciliazione influenzano infatti una serie di atteggiamenti e stati psicologici dei lavoratori che, a loro volta, contribuiscono al miglioramento delle prestazioni individuali e organizzative. In questo senso, job satisfaction, motivazione, organizational commitment e work engagement possono essere interpretati come meccanismi di mediazione attraverso cui il Work-Life Balance genera valore per l'organizzazione. Tale prospettiva assume particolare rilevanza nel contesto lavorativo contemporaneo, caratterizzato da crescenti fenomeni di disimpegno psicologico e distacco emotivo nei confronti delle dinamiche d'ufficio. I dati pubblicati nel report “*State of the Global Workplace*” evidenziano una realtà critica, in cui una vasta percentuale della forza lavoro mondiale si dichiara emotivamente distaccata, insoddisfatta e demotivata dalle dinamiche di ufficio (Gallup, 2026). In questo contesto, le politiche di conciliazione assumono un ruolo strategico poiché contribuiscono a rafforzare soddisfazione lavorativa (job satisfaction), motivazione, commitment organizzativo e coinvolgimento lavorativo (work engagement). La letteratura evidenzia come tali effetti si sviluppino lungo un percorso progressivo. Le pratiche di conciliazione tendono innanzitutto ad accrescere la soddisfazione lavorativa e la motivazione dei dipendenti; questi atteggiamenti favoriscono successivamente forme più profonde di identificazione con l'organizzazione, riconducibili all'organizational commitment, fino a culminare nel work engagement, considerato una delle espressioni più elevate del coinvolgimento lavorativo. Uno dei principali meccanismi attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce al miglioramento delle performance organizzative riguarda la sua capacità di influenzare positivamente la soddisfazione lavorativa dei dipendenti (*Job Satisfaction*). La letteratura accademica è concorde nel dimostrare che la possibilità di conciliare in modo armonico la vita privata e quella professionale riduca il conflitto tra i diversi ruoli ricoperti dall'individuo, attenuando lo stress e l'esaurimento emotivo generando un immediato incremento della soddisfazione lavorativa (Hariri et al., 2024). In tale prospettiva, la conciliazione non rappresenta soltanto uno strumento di tutela individuale, ma si trasforma in un legame psicologico tra l'individuo e la struttura. Nel momento in cui percepiscono un supporto reale da parte dell'azienda, i dipendenti mutano in positivo la valutazione della propria esperienza professionale. La letteratura scientifica evidenzia come la possibilità di conciliare i doveri professionali con le esigenze della sfera privata non sia solo un beneficio per il dipendente, ma un vantaggio competitivo per l'azienda. Garantire una maggiore flessibilità

significa anche potenziare la capacità di attenzione del team. Sentendosi supportati dall'organizzazione, i collaboratori riescono a gestire più efficacemente le distrazioni dovute allo stress esterno, ritrovando slancio e dedizione nel proprio operato (Pujowati & Aswan, 2025). La soddisfazione lavorativa risulta strettamente collegata alle modalità attraverso cui il lavoro viene organizzato. Come dimostrato nello studio condotto da Harrop e colleghi (2025), la personalizzazione dei modelli di lavoro e la flessibilità organizzativa rappresentano determinanti primarie della soddisfazione lavorativa. La facoltà di modellare le routine lavorative sulle proprie necessità personali migliora la valutazione che i dipendenti esprimono nei confronti della propria esperienza professionale. Tale dinamica emerge con particolare evidenza nelle modalità di lavoro flessibili e da remoto. Ridurre i vincoli di orario e i tempi di spostamento casa-lavoro, garantendo al contempo una maggiore autonomia d'azione, innalzando in modo significativo la soddisfazione per l'equilibrio quotidiano e per l'impiego in generale (Kurowska et al., 2025). Questo effetto risulta ancora più marcato nei profili con responsabilità di cura familiare, i quali traggono il massimo vantaggio dalla gestione autonoma del tempo. In questa prospettiva, l'autonomia rappresenta uno dei principali antecedenti della soddisfazione lavorativa, poiché contribuisce a ridurre i sovraccarichi cognitivi associati al conflitto tra vita privata e professionale. Le politiche di conciliazione non producono necessariamente effetti immediati sulla produttività individuale, ma agiscono attraverso una trasformazione positiva degli atteggiamenti dei lavoratori (Mayo et al., 2026). Autonomia e supporto manageriale generano un maggiore attacco emotivo, confermando l'assunto della prospettiva " *dipendente felice - dipendente produttivo* ", secondo cui il benessere psicologico costituisce il presupposto per la crescita dei rendimenti d'impresa. La relazione tra Work-Life Balance e soddisfazione lavorativa può essere interpretata anche alla luce della Self-Determination Theory. Secondo tale prospettiva, la soddisfazione per il proprio impiego aumenta quando l'ambiente di lavoro soddisfa i bisogni primari dell'individuo, quali autonomia, competenza e relazioni sociali. In questo contesto, fattori organizzativi quali l'autonomia lavorativa, il supporto manageriale e la qualità della comunicazione interna favoriscono lo sviluppo della motivazione intrinseca e contribuiscono ad accrescere la soddisfazione nei confronti del lavoro svolto (Shim et al., 2026). La ricerca contemporanea ribadisce come la spinta a dare il massimo sia legata alla capacità dell'azienda di rispondere a queste necessità profonde (Gagné et al., 2026). Sebbene la soddisfazione lavorativa rappresenti il primo output visibile delle politiche di conciliazione, essa non è il traguardo finale, bensì il presupposto psicologico indispensabile per acquisire una motivazione duratura e strutturare un rapporto di fiducia stabile nel tempo (Shim et al., 2026). In questa prospettiva, il WLB non

agisce esclusivamente come strumento di riduzione del disagio lavorativo, ma come una leva capace di alimentare atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro e dell'organizzazione. Le politiche di conciliazione agiscono come un potente motore indiretto della motivazione, poiché la riduzione del conflitto tra impegni professionali e sfera privata neutralizza quelle pressioni psicologiche e quei sovraccarichi cognitivi che tendono a logorare l'energia mentale e la qualità della prestazione. La soddisfazione lavorativa e la motivazione costituiscono pertanto i primi meccanismi attraverso cui le pratiche di conciliazione contribuiscono indirettamente al miglioramento delle performance individuali e organizzative analizzate nel paragrafo precedente. A conferma del ruolo di mediazione svolto dagli atteggiamenti dei lavoratori, il modello multilivello sviluppato da Mayo e colleghi (2026) illustra il percorso attraverso cui le Work-Life Policies influenzano indirettamente le performance organizzative (Figura 3.1)

Figura 3.1 - Modello di mediazione multilivello dell'impatto delle WLP sulle performance commerciali



Fonte: Mayo et al., 2026, (pag. 2)

Come mostrato nella Figura 3.1, gli autori mettono in relazione il livello individuale e quello organizzativo, evidenziando come le pratiche di conciliazione incidano innanzitutto sulle percezioni e sugli atteggiamenti dei dipendenti. In particolare, l'adozione di Work-Life Policies accresce il controllo percepito sull'organizzazione del tempo di lavoro, favorendo una maggiore

soddisfazione lavorativa individuale. Tali percezioni positive non rimangono confinate alla sfera del singolo lavoratore, ma attraverso un processo di aggregazione si riflettono progressivamente sul livello organizzativo, contribuendo ad accrescere la soddisfazione complessiva dell'organizzazione. Quest'ultima, a sua volta, esercita un effetto positivo sui risultati aziendali, misurati dagli autori attraverso la crescita delle vendite. Il modello proposto da Mayo et al. (2026) risulta particolarmente significativo poiché mostra come il WLB non agisce in modo diretto sui ricavi, ma si sviluppa attraverso una catena di risposte psicologiche e organizzative. Le HR attitudes assumono quindi il ruolo di variabili mediatrici che consentono di trasformare le pratiche di conciliazione in risultati organizzativi concreti. Tali evidenze supportano il principio del *doing well by doing good*, secondo cui gli investimenti orientati al benessere dei lavoratori possono tradursi anche in benefici per l'organizzazione. La capacità delle Work-Life Policies di incrementare autonomia percepita, soddisfazione e atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro rappresenta infatti uno dei principali meccanismi attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce al miglioramento delle performance organizzative (Mayo et al., 2026). Quando la soddisfazione e la motivazione si stabilizzano, si evolvono in una forma più profonda di legame con l'azienda: l'Impegno Organizzativo (Nunes, 2024). In questa fase il dipendente non svolge semplicemente le proprie mansioni, ma manifesta una più forte adesione agli obiettivi organizzativi e una maggiore disponibilità a contribuire al successo dell'organizzazione. Dal punto di vista teorico, tale dinamica può essere interpretata attraverso la Social Exchange Theory (Teoria dello scambio sociale). Secondo questa prospettiva, quando i dipendenti percepiscono che l'organizzazione si prende cura dei loro bisogni e investe nel loro benessere, sentono il forte obbligo morale di “ricambiare” questo supporto attraverso atteggiamenti e comportamenti positivi nei confronti dell'impresa. Il commitment rappresenta quindi una forma di attaccamento psicologico nei confronti dell'organizzazione che favorisce una maggiore dedizione al lavoro, una più forte identificazione con gli obiettivi aziendali e una superiore disponibilità a investire energie personali nello svolgimento delle attività lavorative. Le pratiche di Work-Life Balance contribuiscono in modo significativo allo sviluppo di tale atteggiamento. Come evidenziano Kossek e colleghi (2024), le politiche di conciliazione trasmettono ai lavoratori il messaggio che l'organizzazione considera il benessere personale una componente rilevante della relazione lavorativa. Questa percezione rafforza il senso di appartenenza e favorisce l'interiorizzazione dei valori organizzativi. Analogamente, Hsu e colleghi (2026) osservano che il commitment non deriva esclusivamente da incentivi economici o condizioni contrattuali favorevoli, ma anche dalla percezione di essere rispettati e valorizzati come persone all'interno del contesto lavorativo. Un ruolo particolarmente importante nel

consolidamento del commitment è svolto dal supporto manageriale. La disponibilità dei superiori a comprendere le esigenze individuali, offrire flessibilità e sostenere concretamente i collaboratori contribuisce infatti a rafforzare la fiducia nei confronti dell'organizzazione (Fahy et al., 2024). In questo senso, il Work-Life Balance non opera esclusivamente attraverso specifiche misure organizzative, ma anche mediante la costruzione di relazioni di supporto capaci di rafforzare il legame tra individuo e impresa. Il consolidamento del commitment organizzativo costituisce a sua volta una delle condizioni che favoriscono lo sviluppo di una forma ancora più intensa di coinvolgimento lavorativo: il Work Engagement. A differenza della soddisfazione, che descrive prevalentemente una valutazione positiva della propria esperienza professionale, l'engagement definisce un approccio dinamico ed entusiastico. Secondo la definizione proposta da Junker e colleghi (2025), questo stato mentale si articola in tre dimensioni: vigore, dedizione e assorbimento. Il vigore si manifesta attraverso elevati livelli di energia e resilienza mentale; la dedizione attraverso entusiasmo, orgoglio e significato attribuito al proprio lavoro; l'assorbimento attraverso una profonda concentrazione e immersione nelle attività svolte. I *lavoratori engaged* non si limitano pertanto a svolgere adeguatamente le proprie mansioni, ma investono spontaneamente risorse cognitive, emotive e comportamentali nel perseguimento degli obiettivi organizzativi. Il modello *Job Demands-Resources* spiega questa dinamica evidenziando che l'engagement fiorisce quando il dipendente dispone di risorse organizzative (autonomia, flessibilità, supporto manageriale) capaci di bilanciare le richieste pressanti dell'ufficio (Junker et al., 2025). A partire dagli anni Novanta, il coinvolgimento attivo delle persone è diventato un pilastro della gestione aziendale. Per rimanere competitive nei mercati fluidi, le imprese devono considerare la partecipazione interna un indicatore di successo globale, data le sue ricadute sulla produttività delle risorse umane e sull'attacco emotivo all'organizzazione (Nadales-Gallego et al., 2025). Gürbüz et al. (2024) evidenziano come le pratiche organizzative orientate alla flessibilità e al supporto dei dipendenti favoriscano atteggiamenti più proattivi, una maggiore partecipazione alla vita aziendale e livelli significativamente più elevati di engagement. Questo valore trova un ampio riconoscimento anche nelle indagini manageriali più recenti, come i report di Randstad (2024) e le analisi sul benessere psicologico redatte da Serenis, le quali confermano come il Work Engagement trasformi radicalmente l'approccio del collaboratore: un dipendente soddisfatto, motivato, leale e pienamente coinvolto tende infatti a manifestare comportamenti più proattivi, collaborativi e orientati al raggiungimento degli obiettivi comuni, contribuendo in modo significativo alla performance e alla sostenibilità dell'organizzazione nel lungo periodo. Questo approccio non solo migliora l'ambiente di lavoro, ma favorisce nei talenti lo sviluppo di un profondo legame

affettivo e un senso di appartenenza più solido nei confronti dell'organizzazione. In sintesi, il Work-Life Balance contribuisce allo sviluppo di una serie di atteggiamenti positivi nei confronti del lavoro e dell'organizzazione. La letteratura evidenzia come le pratiche di conciliazione favoriscano innanzitutto una maggiore soddisfazione lavorativa e una più solida motivazione intrinseca, che nel tempo possono evolvere in forme più profonde di identificazione con l'organizzazione, riconducibili al commitment e al work engagement. Attraverso questi atteggiamenti, i lavoratori tendono a manifestare una maggiore adesione agli obiettivi aziendali, un più elevato coinvolgimento nelle attività organizzative e una più intensa disponibilità a investire energie cognitive, emotive e comportamentali nel proprio lavoro. Satisfaction, motivazione, commitment ed engagement rappresentano pertanto importanti meccanismi di mediazione attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce indirettamente al miglioramento delle performance individuali e organizzative. Tali HR attitudes rappresentano importanti meccanismi di mediazione attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce al miglioramento delle prestazioni individuali e, conseguentemente, dei risultati organizzativi analizzati nel paragrafo precedente.

3.3 Il Work-Life Balance nella prospettiva del Sustainable HRM

Nei paragrafi precedenti l'attenzione è stata rivolta agli effetti del Work-Life Balance sulle performance individuali, sugli atteggiamenti dei lavoratori e sui risultati organizzativi, ma una prospettiva complementare emerge dalla letteratura sul Sustainable Human Resource Management (Sustainable HRM). Tale approccio supera la vecchia concezione del people management ancorata soltanto ai rendimenti economici di breve termine, per rimettere al centro la capacità dell'azienda di rigenerare e valorizzare il proprio patrimonio umano nel tempo. Sotto questa lente, l'equilibrio tra impegni privati e doveri d'ufficio non è più un semplice mezzo per innalzare la produttività o stimolare la motivazione, bensì una leva decisiva per alimentare la sostenibilità dei collaboratori e la qualità globale del clima aziendale. Le misure di conciliazione pongono infatti le basi per un contesto operativo più equilibrato, a tutto vantaggio della salute delle persone, della stabilità dei legami professionali e della sopravvivenza stessa dell'impresa nel lungo periodo. La ricerca in materia di Sustainable HRM evidenzia come la sostenibilità organizzativa non si misura solo sulla ricchezza finanziaria che produce, ma sulla sua attitudine a garantire ritmi lavorativi capaci di proteggere l'integrità psicofisica e l'evoluzione professionale della forza lavoro. Le prossime pagine approfondiscono il contributo delle politiche di conciliazione alla tutela del capitale umano seguendo tre direttrici collegate. In

prima battuta, l'indagine si concentra sul ruolo delle soluzioni di flessibilità nell'alimentare il benessere organizzativo, la sostenibilità sociale e la capacità di assorbire gli shock esterni, ovvero la resilienza d'impresa (Par. 3.3.1). Il focus si sposterà poi sui meccanismi di Job Embeddedness, sulla ritenzione e sul contenimento delle uscite, mettendo in luce il nesso tra il Work-Life Balance e la conservazione del patrimonio di competenze interne (Par. 3.3.2). L'analisi si completerà, in ultima analisi, esaminando il peso delle tutele personali nei processi di attrazione e nelle strategie di Employer Branding, valutando come la flessibilità aiuti le aziende ad attrarre i profili migliori in un mercato occupazionale in continua evoluzione (Par. 3.3.3).

3.3.1 Benessere organizzativo e sostenibilità sociale

Nella cornice teorica del *Sustainable HRM*, il vantaggio cardine del WLB si identifica nella sua capacità di strutturare un ecosistema professionale capace di mantenersi stabile nel lungo termine. I programmi orientati alla conciliazione tra impegni privati e doveri d'ufficio tutelano il benessere dei lavoratori, contrastano il logoramento delle competenze e pongono le basi per dinamiche interne durevoli. Sotto questo profilo Bai (2025) evidenzia che una gestione sostenibile del personale deve muoversi verso risultati d'impresa costanti nel tempo, utilizzando come vettore principale la tutela del benessere e la valorizzazione dell'individuo in quanto risorsa insostituibile. Analogamente, Rubio e colleghi (2025) definiscono il Sustainable HRM come un modello incentrato sulla conservazione e sullo sviluppo del patrimonio umano, integrando gli obiettivi organizzativi con la sostenibilità delle risorse umane. La letteratura sul Sustainable HRM evidenzia come le organizzazioni siano chiamate a integrare obiettivi economici, sociali e ambientali all'interno delle proprie politiche di gestione del personale. L'attenzione alla sostenibilità implica infatti il superamento di una visione puramente strumentale delle risorse umane, riconoscendo nei lavoratori una risorsa strategica da preservare e sviluppare nel tempo. In questo scenario, il benessere dei dipendenti assume una rilevanza centrale poiché rappresenta una condizione necessaria per garantire continuità organizzativa e i risultati nel tempo (Peretz, 2024; Liang & Li, 2025). Il concetto stesso di benessere organizzativo (*organizational well-being*) può essere inteso come una condizione multidimensionale. Esso comprende la salute psicofisica dei lavoratori, la qualità delle esperienze professionali, la soddisfazione lavorativa, il senso di realizzazione personale e la capacità di integrare efficacemente lavoro e vita privata. In tale prospettiva, il benessere organizzativo riflette non soltanto lo stato individuale dei dipendenti, ma più in generale la

qualità dell'ambiente organizzativo e delle condizioni che consentono alle persone di svolgere la propria attività in modo sostenibile nel tempo (Smith & Holden, 2016). Un'impresa realmente sostenibile mette l'essere umano al centro dei propri piani operativi, strutturando interventi a salvaguardia della sfera emotiva, psicologica e fisica della forza lavoro. In tale prospettiva, si attesta come una delle leve più efficaci per raggiungere tale traguardo; azzerare i conflitti di ruolo e allentare le pressioni esterne significa migliorare l'esperienza quotidiana in ufficio e proteggere la salute mentale (Bai, 2025). Simili investimenti aziendali alimentano un clima di fiducia, cooperazione e supporto reciproco, fattori che irrobustiscono le relazioni tra colleghi e stabilizzano i flussi interni. La centralità del benessere organizzativo trova oggi ulteriore conferma anche nelle strategie di sostenibilità aziendale, mostrando una perfetta coerenza con la crescente rilevanza dei criteri ESG (*Environmental, Social and Governance*). In particolare, la dimensione sociale richiama la responsabilità delle imprese nel garantire condizioni di lavoro eque, tutela della salute, inclusione e qualità della vita lavorativa. Le misure di conciliazione offrono un contributo pratico ai target di sostenibilità sociale, trasformando i luoghi di lavoro in ambienti rispettosi delle necessità personali. Nel contesto italiano, la diffusione di strategie di *wellbeing* è in costante crescita. I dati del *Rapporto Randstad* del 2023 evidenziano che circa la metà delle aziende nazionali ha già implementato politiche dedicate, sotto la spinta della nuova sensibilità post-pandemica verso un equilibrio più sano tra sfera professionale e privata (Econopoly, 2025; Martela, 2025). L'adozione di tali pratiche risponde non soltanto a esigenze di carattere etico e sociale, ma anche alla necessità di preservare nel tempo le risorse umane su cui si fonda la continuità organizzativa. Da questa prospettiva, le politiche di welfare e di conciliazione non possono essere considerate semplicemente un costo organizzativo. Al contrario, esse rappresentano un investimento sul capitale umano, poiché consentono di preservare nel tempo le risorse personali e professionali dei lavoratori, riducendo i rischi di deterioramento del benessere e favorendo una maggiore sostenibilità della forza lavoro. La letteratura sul Sustainable HRM ribadisce che la tutela del personale è un prerequisito fondamentale per mantenere alti livelli di efficacia e difendere le performance nel lungo periodo (Bai, 2025; Liang & Li, 2025). Il successo di un'azienda non coincide più con la sola capacità di generare profitti immediati, ma include la conservazione delle condizioni che consentono al personale di produrre valore senza compromettere il proprio equilibrio psicofisico (Rubio et al., 2025). Oltre ai vantaggi legati al clima interno e alla sostenibilità sociale, il bilanciamento dei tempi di vita irrobustisce la resilienza dell'organizzazione. In un mercato caratterizzato da elevata complessità, mutamenti e incertezza diffusa, lo sviluppo di capacità di adattamento flessibile è vitale per le imprese. Le realtà che scelgono di investire nella qualità dell'esperienza

lavorativa affrontano i periodi di crisi o di riorganizzazione interna con strumenti migliori, potendo contare su una forza lavoro più stabile, motivata e pronta ad assorbire i cambiamenti dei flussi operativi (Pujowati & Aswan, 2025). Liang e Li evidenziano infatti modelli gestionali orientati alla sostenibilità delle risorse umane difendono la continuità dei flussi produttivi e la capacità di reazione del business davanti agli shock economici. Per gli autori, il rendimento aziendale è strettamente legato alla capacità dell'organizzazione di impedire il deterioramento invisibile delle proprie competenze interne, assicurando routine lavorative che mantengono intatta la stabilità del sistema ed evitano derivare disfunzionali (Liang & Li, 2025). Di conseguenza, scommettere sul benessere organizzativo e sulla conciliazione non risponde a logiche di facciata o a iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) puramente simboliche. Al contrario, la salvaguardia dell'equilibrio del personale è una scelta strategica e di governo aziendale, indispensabile per blindare il patrimonio di competenze, accrescere la resilienza e mantenere l'impresa competitiva ed efficiente nel tempo. Garantire un contesto lavorativo attento all'armonia tra i doveri dell'ufficio e gli spazi privati diventa il presupposto per proteggere le competenze interne e mantenere l'impresa efficiente nel lungo periodo. Sotto questo profilo, il *WLB* si configura come uno dei vettori principali per tradurre in pratica i traguardi del *Sustainable HRM*. Le misure di conciliazione, agendo contemporaneamente sul clima interno, sulla solidità delle relazioni, sulla sostenibilità sociale e sulla capacità di assorbire gli shock del mercato, offrono stabilità all'intera struttura. Questo intervento sul benessere permette di salvaguardare quel patrimonio di conoscenze ed esperienze umane senza il quale nessuna organizzazione potrebbe garantire la propria continuità operativa.

3.3.2 Embeddedness, retention e riduzione del turnover

Oltre ai rischi positivi sul clima interno, la scommessa sul *WLB* offre un contributo essenziale alla stabilità del personale, agendo sulla capacità dell'impresa di trattenere le proprie risorse e proteggere il patrimonio di competenze accumulato. Secondo i canoni del *Sustainable HRM*, la tenuta di un'organizzazione non si valuta soltanto in base ai flussi di ingresso di nuovi profili, ma dipende dalla sua attitudine a consolidare legami professionali duraturi, bloccando la dispersione di esperienze e abilità specifiche. Per comprendere i meccanismi attraverso cui la conciliazione favorisce la permanenza in azienda si rivela utile il costrutto di *Job Embeddedness*. A differenza degli approcci tradizionali centrati sulla soddisfazione lavorativa o sul commitment organizzativo, tale prospettiva considera l'insieme delle forze che legano

l'individuo al proprio contesto lavorativo e sociale. Secondo la formulazione classica, la Job Embeddedness si articola in tre dimensioni principali: i *links*, ossia i legami formali e informali sviluppati con colleghi, superiori e gruppi di lavoro; il *fit*, che esprime il grado di compatibilità percepita tra il lavoratore e l'organizzazione; e il *sacrifice*, riferito ai costi materiali e immateriali che deriverebbero dall'abbandono del proprio impiego (Moon et al., 2026). La Job Embeddedness può essere interpretata come un insieme di risorse che il lavoratore accumula e sviluppa nel tempo. In questa prospettiva, il radicamento organizzativo rappresenta il contesto nel quale gli individui investono tempo, energie e relazioni, costruendo progressivamente un patrimonio di risorse che contribuisce alla loro permanenza nell'organizzazione. La ricerca mostra che tale stabilità non si limita a garantire la continuità dei flussi, ma migliora la qualità della vita extra-lavorativa, riducendo le frizioni tra casa e ufficio. Secondo la prospettiva della *Conservation of Resources Theory*, la motivazione a proteggere, mantenere e incrementare il proprio bagaglio di risorse guida le scelte di permanenza o abbandono. I collaboratori scelgono di restare in una struttura quando percepiscono che l'ambiente permette loro di espandere questo patrimonio relazionale e professionale. Attraverso l'interazione quotidiana si cementano i legami con il gruppo di lavoro e si sposa la visione aziendale, facendo lievitare i costi psicologici di un eventuale cambio di casacca. Di conseguenza, alti livelli di Job Embeddedness si convertono, di conseguenza, in tassi di turnover volontario estremamente bassi (Moon et al., 2026). In questa prospettiva, il Work-Life Balance può essere considerato uno dei fattori in grado di favorire lo sviluppo della Job Embeddedness. Le imprese che rispondono con flessibilità e autonomia alle esigenze personali e familiari della forza lavoro irrobustiscono la fedeltà interna. Sentirsi considerare come persone e vedere tutelata la propria sfera privata alimenta un forte senso di appartenenza. Questo legame, nutrito dalla compatibilità con l'ambiente e dal timore di perdere i benefici flessibili acquisiti, rende l'abbandono del posto un'opzione remota (Nunes, 2024). Il rafforzamento della Job Embeddedness contribuisce direttamente alla *retention*, intesa come la capacità dell'organizzazione di trattenere nel tempo le proprie risorse umane. La letteratura evidenzia come la permanenza dei lavoratori non dipenda esclusivamente da incentivi economici o opportunità di carriera, ma anche dalla qualità complessiva dell'esperienza organizzativa e dalla percezione di un reale supporto rispetto alle esigenze personali e familiari. Quando i dipendenti riescono a conciliare efficacemente le responsabilità lavorative con la vita privata, tendono infatti a sviluppare un maggiore attaccamento nei confronti dell'organizzazione e una più elevata intenzione di permanenza. In questo senso, il benessere individuale rappresenta uno dei principali meccanismi attraverso cui si costruiscono relazioni professionali stabili e durature (Moon et al., 2026). Anche la letteratura

professionale e i più recenti report HR confermano tale tendenza. Report diffusi da realtà specializzate nel wellbeing evidenziano come il supporto alla salute mentale e la sostenibilità dei ritmi lavorativi influenzino sempre più il senso di appartenenza e la retention dei dipendenti (Unobravo, 2025). Tali risultati confermano come il Work-Life Balance rappresenti una leva strategica capace di rafforzare la stabilità delle relazioni organizzative e di favorire la permanenza delle risorse umane nel lungo periodo. Sulla stessa linea, i dati dell'Osservatorio HR Innovation del Politecnico di Milano indicano il bilanciamento dei tempi di vita come uno dei fattori decisivi per i lavoratori nella scelta di rimanere o abbandonare un datore di lavoro (Tamma, 2026). Il bilanciamento tra vita e lavoro costituisce un fattore determinante soprattutto nelle dinamiche di retention dei collaboratori. Garantire un contesto equo permette alle imprese di intercettare i profili migliori e di fidelizzarli nel tempo, registrando standard di lealtà elevati. Mantenere le promesse fatte in fase di selezione diventa quindi il presupposto essenziale per proteggere il patrimonio di competenze interne (Shafiee & Goodarzi, 2026). La permanenza in azienda è inoltre strettamente collegata al concetto di *employee loyalty* (*lealtà dei dipendenti*). Come discusso nel paragrafo 3.2.2, il commitment organizzativo costituisce uno dei principali antecedenti della loyalty. Se il commitment rappresenta principalmente una forma di identificazione psicologica con l'organizzazione, la loyalty si manifesta attraverso comportamenti concreti di permanenza, sostegno e continuità del rapporto di lavoro. Secondo Farheen e Shaikh, i lavoratori che percepiscono un adeguato supporto organizzativo e una reale attenzione al proprio benessere tendono a sviluppare livelli più elevati di fedeltà nei confronti dell'impresa, manifestando una minore propensione alla ricerca di opportunità occupazionali alternative (Farheen & Shaikh, 2025). L'aumento della permanenza organizzativa e della retention rappresenta pertanto uno degli effetti attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce alla sostenibilità del capitale umano nel lungo periodo. Politiche orientate alla flessibilità lavorativa, al supporto organizzativo e alla tutela del benessere favoriscono infatti una maggiore soddisfazione professionale e riducono significativamente le intenzioni di fuga. Maharani e Tamara (2024) evidenziano come l'equilibrio tra vita privata e professionale, insieme a un clima organizzativo positivo e al supporto manageriale, influenzi direttamente la decisione dei lavoratori di rimanere nell'organizzazione. Un buon livello di Work-Life Balance argina l'abbandono dei talenti, consentendo di blindare relazioni strategiche e saperi specialistici (Farid & Jamil, 2024). Organizzazioni capaci di favorire il radicamento, la fedeltà e la permanenza dei propri collaboratori risultano infatti maggiormente in grado di preservare competenze, conoscenze e relazioni strategiche. In questa prospettiva, la maggiore permanenza organizzativa contribuisce indirettamente anche alla riduzione del turnover volontario, limitando il rischio di

perdita di personale qualificato e favorendo la continuità operativa dell'impresa. Tale effetto assume particolare rilevanza poiché consente di contenere i costi economici e organizzativi associati alla sostituzione del personale, alla perdita di conoscenze interne e ai processi di recruiting e formazione, già analizzati nel paragrafo 3.2.1. Il Work-Life Balance contribuisce quindi non soltanto al benessere e alla fidelizzazione dei lavoratori, ma anche alla stabilità e alla sostenibilità organizzativa nel lungo periodo. La riduzione del turnover assume particolare rilevanza anche alla luce del fenomeno del burnout analizzato nel Capitolo 2. Come evidenziato in precedenza, condizioni prolungate di squilibrio tra vita privata e professionale possono compromettere il benessere psicologico dei lavoratori e aumentare la propensione ad abbandonare l'organizzazione. In questa prospettiva, le politiche di Work-Life Balance contribuiscono alla retention anche attraverso la prevenzione del burnout e la tutela del benessere individuale. Le politiche di Work-Life Balance contribuiscono significativamente a questo processo poiché favoriscono la costruzione di relazioni organizzative basate sulla fiducia reciproca e sulla percezione di reciprocità. Quando i lavoratori percepiscono che l'organizzazione riconosce e sostiene le loro esigenze personali, sviluppano un maggiore senso di appartenenza e una più forte disponibilità a contribuire al successo dell'impresa nel lungo periodo. In tal modo, il Work-Life Balance non si limita a migliorare il benessere individuale, ma contribuisce alla costruzione di relazioni lavorative più stabili e durature. L'aumento della permanenza organizzativa e della retention rappresenta pertanto uno degli effetti attraverso cui il Work-Life Balance contribuisce alla sostenibilità del capitale umano nel lungo periodo. Organizzazioni capaci di favorire il radicamento, la fedeltà e la permanenza dei propri collaboratori risultano infatti maggiormente in grado di preservare competenze, conoscenze e relazioni strategiche. Inoltre, una maggiore retention tende a ridurre il turnover volontario e i relativi costi organizzativi discussi nel paragrafo precedente, contribuendo alla stabilità e alla continuità dell'azione organizzativa. In questa prospettiva, il Work-Life Balance non contribuisce soltanto a migliorare il benessere individuale, ma favorisce la conservazione del capitale umano e la continuità organizzativa nel lungo periodo. La capacità di trattenere lavoratori qualificati, ridurre il turnover e preservare competenze e conoscenze interne rappresenta infatti una delle principali manifestazioni della sostenibilità delle risorse umane. Nel complesso, il Work-Life Balance contribuisce alla sostenibilità delle risorse umane favorendo il radicamento organizzativo, rafforzando la retention e promuovendo la loyalty dei lavoratori. Organizzazioni capaci di favorire la permanenza dei propri collaboratori risultano maggiormente in grado di preservare competenze, conoscenze e relazioni professionali strategiche. Inoltre, una maggiore retention tende a ridurre il turnover volontario e i relativi

costi organizzativi associati alla sostituzione del personale, alla perdita di conoscenze interne e ai processi di recruiting e formazione. In questa prospettiva, la capacità di trattenere lavoratori qualificati e preservare il capitale umano accumulato rappresenta una delle principali manifestazioni della sostenibilità organizzativa nel lungo periodo.

3.3.3 Attraction ed employer attractiveness

Accanto alla capacità di favorire la permanenza dei lavoratori all'interno dell'organizzazione, il WLB rappresenta anche una leva strategica per l'attrazione di nuovi talenti. Nella prospettiva del Sustainable HRM, i programmi di flessibilità e conciliazione irrobustiscono l'immagine dell'azienda all'esterno, accreditandola come un ambiente attento alla salute psicofisica dell'individuo e orientando in positivo l'intenzione di candidatura dei migliori profili (Shafiee & Goodarzi, 2026). La centralità assunta da queste dinamiche rispecchia una profonda mutazione nei desideri e nelle aspettative della forza lavoro. In un mercato del lavoro caratterizzato da elevata competitività e crescente mobilità professionale, elementi come l'autonomia nella gestione degli orari, la qualità del clima d'ufficio e la serenità mentale dettano legge nelle scelte di carriera. Come evidenziato dal *Deloitte Gen Z and Millennial Survey* (2025), le nuove generazioni tendono a valutare un'opportunità professionale non soltanto in funzione degli aspetti economici e delle prospettive di carriera, ma anche in relazione alla possibilità di mantenere un equilibrio soddisfacente tra lavoro e vita privata. In tale scenario, il WLB si configura come uno dei principali fattori in grado di accrescere l'attrattività dell'organizzazione nei confronti dei potenziali candidati. In previsione del 2030 - anno in cui si stima che la Generazione Z costituirà circa il 30% dell'occupazione mondiale - mappare i desideri di questa generazione risulta essenziale per le aziende che vogliono attrarre i migliori talenti e arginare fenomeni disfunzionali come il disimpegno lavorativo o le dimissioni di massa. Anche in Italia le priorità dei giovani convergono verso una maggiore indipendenza operativa, tutela finanziaria e un sano equilibrio tra ufficio e privato. L'indagine rileva, inoltre, che oltre la metà del campione analizzato mostra una spiccata preferenza per aziende contraddistinte da un solido posizionamento sul mercato del lavoro, confermando il ruolo cruciale delle strategie di *Employer Branding* (Scapolan et al., Il lavoro che vorrei... come attrarre e trattenere i giovani talenti, 2025). Nel contesto attuale, curare il bilanciamento tra vita lavorativa e privata è fondamentale per costruire una strategia di employer branding efficace, inteso come la capacità dell'azienda di rendersi attrattiva sul mercato del lavoro. In tale prospettiva, l'*attraction* può essere definita come la capacità dell'organizzazione di risultare desiderabile agli occhi dei potenziali candidati e di stimolare l'intenzione di candidatura. In

questo senso, il Work-Life Balance contribuisce a costruire un'immagine positiva dell'organizzazione e ad accrescerne l'attrattività sul mercato del lavoro (Ahamad et al., 2022). La relazione tra Work-Life Balance e attraction può essere interpretata attraverso la *Signaling Theory* (teoria del segnale). Poiché i candidati dispongono di informazioni limitate sull'organizzazione, tendono a basare le proprie valutazioni sui segnali che l'impresa comunica all'esterno. In quest'ottica, l'applicazione di misure organiche di WLB Balance viene percepita come un segnale esplicito della qualità dei processi interni e della cura che l'impresa riserva alle proprie persone (Ahamad et al., 2022). Nel recruitment, questa teoria spiega come l'offerta di elementi strumentali (stipendi) e simbolici (reputazione), uniti al WLB, determini l'attrattività aziendale. Le misure a sostegno della vita privata segnalano infatti l'impegno dell'impresa verso il benessere dei collaboratori e delle loro famiglie, motivo per cui sono centrali nei premi per i migliori datori di lavoro. Promuovere tali tutele sin dalle prime fasi della selezione tramite sito aziendale, social media, annunci e recensioni del personale, conferma l'alto livello qualitativo dell'organizzazione, influenzando la decisione dei candidati e potenziando l'identità del brand. Le evidenze empiriche mostrano infatti che la presenza di benefit orientati al WLB incrementa significativamente l'*employer attractiveness* (attrattiva del datore di lavoro) e le intenzioni di candidatura, contribuendo a costruire aspettative positive sull'esperienza lavorativa futura. In questa prospettiva, il WLB diventa una componente essenziale dell'*employer attractiveness*, definita come l'insieme dei “*benefici che un potenziale dipendente vede nel lavorare per una specifica organizzazione*”. Tale attrattività non dipende esclusivamente da fattori economici o retributivi, ma dalla percezione complessiva del valore offerto dall'appartenenza all'organizzazione (Ahamad et al., 2022). L'efficacia del WLB nei processi di attraction dipende, inoltre, dalla sua capacità di rafforzare l'*employer brand* e la reputazione organizzativa. Una percezione positiva dell'*employer branding* contribuisce infatti a migliorare la reputazione aziendale e ad aumentare significativamente l'intenzione di candidatura dei potenziali lavoratori (Junça Silva & Dias, 2023). Chi è alla ricerca di un impiego valuta le aziende raccogliendo dati da fonti sia interne all'organizzazione (ad esempio il sito aziendale) sia esterne (come il passaparola). Poiché i canali indipendenti sono ritenuti più neutrali e trasparenti, le informazioni che veicolano vengono assimilate con maggiore facilità. Sotto questo aspetto, il passaparola tra dipendenti ha un valore informativo unico, poiché solo chi vive l'azienda dall'interno può offrire dettagli precisi e veritieri sulla cultura aziendale. Quando i collaboratori promuovono la propria azienda, la capacità di attrazione di quest'ultima sul mercato aumenta drasticamente. Gli studi sul reclutamento dimostrano che i benefit legati all'equilibrio tra vita e lavoro, le caratteristiche della posizione e i consigli diretti dei dipendenti

sono fattori di forte impatto per l'attraction. Conoscere infatti le diverse aspettative dei candidati permette di effettuare investimenti mirati e consapevoli sulle giuste leve di attrazione (Ahmad et al., 2022). Inoltre, le informazioni diffuse dai dipendenti attraverso le piattaforme di recensione online contribuiscono alla costruzione della reputazione del datore di lavoro. Le modalità con cui l'organizzazione gestisce tali feedback rappresentano infatti un segnale osservabile dell'attenzione rivolta ai propri collaboratori e possono influenzare la percezione dell'employer da parte degli osservatori esterni (Höllig et al., 2025). Posizionarsi come un'azienda "family-friendly" e attenta alla salute mentale dei propri collaboratori rafforza in modo decisivo l'Employer Branding. In questa prospettiva, le politiche di bilanciamento vita-lavoro assumono particolare rilevanza poiché comunicano attenzione nei confronti delle esigenze personali dei lavoratori e della qualità della vita lavorativa. Le evidenze empiriche mostrano che la presenza di benefit orientati alla conciliazione tra vita privata e professionale incrementano significativamente l'attrattività percepita del datore di lavoro e aumenta le intenzioni di candidatura. Queste misure contribuiscono infatti a delineare aspettative concrete sul clima aziendale futuro, spingendo i candidati a preferire l'organizzazione rispetto ai concorrenti diretti (Ahmad et al., 2022). In merito a questo cambiamento culturale, Forbes Italia evidenzia come il WLB abbia ormai superato la vecchia concezione di benefit accessorio, trasformandosi in una leva di business cruciale per la l'acquisizione dei talenti e il management delle risorse umane. Di conseguenza, l'offerta di politiche di conciliazione orienta in modo decisivo l'attrattività aziendale verso i profili più qualificati, ponendo le basi per generare valore nel lungo termine. Si tratta di una rilevanza destinata a crescere progressivamente, formata dal ricambio generazionale. L'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro ha imposto una profonda trasformazione, legata alla richiesta di una reale flessibilità tra i tempi della vita e quelli della professione. Anche se l'età anagrafica sia è uno dei tanti fattori che influenzano queste scelte, i dati dimostrano come i profili più giovani abbiano una percezione del lavoro e del tempo libero distante dai vecchi paradigmi (Forbes, 2025). Di conseguenza, garantire politiche di WLB non serve solo a migliorare la quotidianità dei dipendenti, ma lancia un messaggio chiaro al mercato, associando l'identità aziendale all'attenzione autentica verso il capitale umano. Tuttavia, affinché questo ritorno reputazionale si traduca in un reale vantaggio competitivo, è necessario che vi sia coerenza tra le promesse fatte in fase di recruiting e l'esperienza realmente vissuta dai lavoratori. In questa prospettiva, il Work-Life Balance non rappresenta soltanto uno strumento di benessere organizzativo, ma una componente rilevante dell'employer value proposition, capace di rafforzare la reputazione dell'impresa e di aumentarne l'attrattività nei confronti dei talenti presenti sul mercato del lavoro. La capacità di attrarre persone qualificate

e motivate costituisce infatti una condizione essenziale per garantire la sostenibilità del capitale umano e la continuità organizzativa nel lungo periodo.

Conclusioni

I riscontri esaminati nel corso di questo terzo capitolo offrono una panoramica chiara del valore che le politiche di WLB generano per le aziende. Invece di rappresentare un semplice costo o un aiuto isolato, l'equilibrio tra impegni privati e doveri professionali si attesta come una vera e propria risorsa in grado di costruire un vantaggio competitivo solido e duraturo. Il confronto tra i due modelli teorici studiati mostra un punto di incontro, guidato dall'idea che fare del bene ai lavoratori significhi anche fare il bene dell'azienda. Da un lato, l'approccio dello Strategic HRM evidenzia come la flessibilità incida in modo diretto sulla produttività e sui risultati di bilancio, riducendo le spese invisibili causate dall'assenteismo e dalle dimissioni volontarie. Questo meccanismo funziona soprattutto grazie al miglioramento psicologico dei dipendenti, i quali, sentendosi supportati, sviluppano una maggiore soddisfazione, un forte senso di appartenenza e l'energia tipica del work engagement, trasformando il proprio benessere in efficacia per l'organizzazione. Dall'altro lato, la prospettiva del Sustainable HRM allarga lo sguardo nel lungo periodo, considerando il bilanciamento dei tempi di vita come il pilastro per proteggere il capitale umano dal logoramento del burnout e per favorire il radicamento delle persone in azienda. Inoltre, in un mercato del lavoro sempre più attento alle esigenze delle nuove generazioni, offrire misure di conciliazione lancia un segnale esterno fortissimo che migliora la reputazione dell'azienda e attira i profili più qualificati. In definitiva, se la teoria dimostra che tutelare il personale fa crescere le performance e la fidelizzazione, per ottenere questi benefici serve una traduzione pratica nella realtà di tutti i giorni. Per fare in modo che le aspettative create durante la selezione trovino un riscontro coerente nei fatti, diventa indispensabile analizzare da vicino gli strumenti concreti attraverso cui le imprese attuano queste misure conciliative. Con questa consapevolezza si apre la strada alla trattazione del Capitolo 4, che si concentrerà proprio sull'esame delle principali soluzioni applicative del bilanciamento vita-lavoro.

CAPITOLO 4 – POLITICHE E PRATICHE ORGANIZZATIVE PER L'EQUILIBRIO VITA-LAVORO

Nei capitoli precedenti è stato evidenziato come un adeguato equilibrio tra vita lavorativa e vita privata rappresenti una condizione fondamentale per il benessere dei lavoratori e per la sostenibilità delle organizzazioni. È emerso, inoltre, che il rapporto tra le diverse sfere della vita può assumere configurazioni differenti, fondate sulla separazione, sull'integrazione o sull'arricchimento reciproco tra dominio lavorativo e dominio personale. Tali modalità di interfaccia non dipendono esclusivamente dalle caratteristiche individuali dei lavoratori, ma sono influenzate anche dalle scelte organizzative adottate dalle imprese (Kossek et al., 2024). Le organizzazioni, infatti, assumono un ruolo centrale nel favorire condizioni di lavoro che consentano ai dipendenti di gestire in modo efficace il rapporto tra attività professionale e vita privata. Più specificamente, attraverso specifiche politiche, pratiche e strumenti di gestione delle risorse umane, le imprese possono sostenere modalità differenti di conciliazione ed equilibrio tra la vita e il lavoro dei dipendenti, contribuendo, a seconda dei casi, a rafforzare la separazione tra i due domini, a favorirne l'integrazione e a promuovere forme di adattamento e arricchimento reciproco. L'obiettivo di tali interventi organizzativi non consiste nell'individuare un modello universalmente valido, bensì nel creare condizioni organizzative che permettano ai lavoratori di raggiungere un equilibrio coerente con le proprie esigenze e con le caratteristiche dell'attività svolta. Le politiche organizzative adottate dalle imprese possono intervenire su diverse dimensioni dell'esperienza lavorativa. Tra le principali politiche rientrano la gestione del tempo di lavoro, l'organizzazione degli spazi in cui l'attività lavorativa viene svolta, le politiche family-friendly e di supporto alla sfera extra-lavorativa, nonché quelle rivolte alla tutela del benessere psicologico dei dipendenti. Ciascuna di queste politiche può avvalersi di un insieme di pratiche e strumenti che le organizzazioni possono progettare e implementare per rispondere ai bisogni della propria forza lavoro, anche andando oltre i meri obblighi previsti dalla normativa vigente. Il presente capitolo analizza dunque le principali politiche organizzative attraverso cui le imprese promuovono la conciliazione e l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata dei dipendenti, approfondendo le pratiche e gli strumenti che le caratterizzano e interpretandoli alla luce dei principali modelli teorici presentati nel primo capitolo. Successivamente, l'attenzione si concentra sulle condizioni che ne determinano l'efficacia, evidenziando il ruolo della cultura organizzativa e dei manager di prima linea nell'implementazione di tali politiche.

4.1 Le politiche di gestione del tempo di lavoro

La gestione del tempo di lavoro rappresenta oggi uno dei principali ambiti attraverso cui le organizzazioni possono contribuire a migliorare il rapporto tra vita lavorativa e vita privata. Il modo in cui l'orario di lavoro viene organizzato incide infatti non solo sulle modalità di svolgimento della prestazione, ma anche sulle reali opportunità dei lavoratori di coordinare i doveri d'ufficio con la sfera personale, le responsabilità familiari, ed eventuali incombenze di cura. In un contesto caratterizzato da una forza lavoro sempre più eterogenea e da esigenze individuali differenti, il tradizionale modello basato su orari rigidi e standardizzati si rivela sempre meno adeguato a rispondere alle esigenze della vita quotidiana (Harrop et al., 2025). Negli ultimi anni, molte organizzazioni hanno progressivamente riconosciuto che il rapporto tra lavoro e vita privata non dipende esclusivamente dalla capacità dei lavoratori di conciliare i diversi ruoli, ma può essere influenzato anche dalle modalità con cui il lavoro viene progettato e organizzato. La possibilità di modulare gli orari di lavoro rappresenta, infatti, uno degli strumenti attraverso cui le organizzazioni cercano di rispondere ai bisogni della forza lavoro, sostenendo al tempo stesso la continuità operativa e il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Come osservano Amarakoon e colleghi (2026) la progettazione delle modalità di lavoro non costituisce più un semplice aspetto organizzativo, ma una vera e propria scelta strategica di Human Resource Management, attraverso la quale le imprese possono adattare il lavoro alle mutate esigenze delle persone e del contesto competitivo (Amarakoon et al., 2026). Nella letteratura internazionale tali interventi vengono generalmente ricondotti al concetto di *Flexible Work Practices* (FWPs), espressione che identifica l'insieme delle politiche e delle pratiche attraverso cui le organizzazioni introducono maggiore flessibilità nell'organizzazione del lavoro, consentendo ai dipendenti una più ampia autonomia nella gestione del tempo, del luogo o dell'organizzazione del lavoro. Ferdous e colleghi sottolineano che queste pratiche non perseguono esclusivamente finalità di benessere individuale, ma rappresentano strumenti attraverso cui le organizzazioni cercano di conciliare le esigenze dei dipendenti con quelle produttive, riconoscendo che una maggiore flessibilità può favorire risultati positivi anche sul piano organizzativo (Ferdous et al., 2023). È opportuno, tuttavia, distinguere tra le misure che derivano direttamente dalla normativa vigente da quelle che rappresentano una scelta volontaria dell'organizzazione. Alcune misure, come il lavoro a tempo parziale o i congedi previsti dalla legislazione, costituiscono diritti riconosciuti dall'ordinamento nazionale ed europeo e definiscono un livello minimo di tutela che le imprese sono tenute a garantire. Le politiche organizzative si collocano invece su un piano diverso: non sostituiscono gli obblighi di legge, ma li integrano attraverso l'adozione di soluzioni ulteriori che espandono le possibilità di

conciliazione a disposizione dei lavoratori. In questa prospettiva, il ruolo dell'impresa non si limita ad applicare la normativa vigente, ma consiste nel progettare soluzioni coerenti con le caratteristiche della propria forza lavoro e con le esigenze organizzative. Le politiche di regolazione del tempo possono incidere su dimensioni distinte dell'organizzazione del lavoro. Alcune misure intervengono sulla distribuzione dell'orario lavorativo, altre agiscono sulla durata della prestazione, mentre altre ancora consentono un utilizzo più elastico del monte ore complessivo o pongono confini più netti tra l'impegno professionale e il tempo personale. Pur differenziandosi per modalità di applicazione e finalità, tali pratiche condividono il medesimo obiettivo: offrire ai lavoratori strumenti che permettano di organizzare in modo più efficace il rapporto tra attività professionale e vita privata, senza compromettere il funzionamento dell'organizzazione. Tra le pratiche maggiormente diffuse rientra la flessibilità dell'orario lavorativo (comunemente definita flextime), che consente ai dipendenti di scegliere l'orario di ingresso e di uscita entro fasce temporali prestabilite, mantenendo invariato il monte ore complessivo. A differenza dell'orario tradizionale, questa soluzione attribuisce ai lavoratori un maggior margine di autonomia nella gestione del proprio tempo, permettendo di adattare gli impegni lavorativi alle esigenze personali e familiari senza modificare l'organizzazione complessiva dell'attività produttiva. Ferdous e colleghi includono il flextime tra le principali *Flexible Work Practices*, evidenziando come l'aumento del controllo sul proprio tempo rappresenti uno degli elementi attraverso cui tali pratiche possono incidere positivamente sul rapporto tra lavoro e vita privata (Ferdous et al., 2023). Una filosofia affine caratterizza i modelli di orario personalizzato, in cui la distribuzione della prestazione viene definita mediante un accordo specifico tra il dipendente e la linea manageriale. In questa circostanza, la flessibilità non si esaurisce nella semplice facoltà di anticipare o posticipare i turni, ma si esprime nella costruzione di risposte flessibili, capacità di evolvere in base alle diverse necessità che emergono nelle transizioni del ciclo di vita familiare e professionale. La letteratura evidenzia a tal proposito come il successo di tali percorsi dipenda strettamente dall'abilità dell'azienda nel calibrare le risposte sul proprio contesto culturale, evitando schemi standardizzati che ignorano i bisogni reali vissuti dalla forza lavoro (Misra, 2024). Un insieme di politiche diverse interviene invece sulla durata della prestazione lavorativa. Il lavoro a tempo parziale (part-time) rappresenta uno degli strumenti più consolidati per favorire la conciliazione tra lavoro e responsabilità personali, consentendo di ridurre stabilmente l'orario rispetto al tempo pieno. Pur essendo disciplinato dal D.lgs. 81/2015, il part-time può essere valorizzato dalle organizzazioni attraverso modalità di utilizzo più flessibili rispetto ai requisiti minimi previsti dalla normativa, ad esempio facilitando il passaggio tra tempo pieno e tempo parziale

o prevedendo soluzioni maggiormente che tengano conto delle diverse esigenze dei lavoratori nelle diverse fasi del ciclo di vita. In tempi recenti, un'attenzione crescente è stata dedicata anche alla cosiddetta settimana lavorativa compressa (*compressed workweek*), un modello che ridistribuisce il carico orario settimanale su un numero inferiore di giornate. A differenza del *part-time*, questo approccio non decurta le ore complessive di lavoro, ma ne riorganizza la sequenza, aggiungendo l'attività in turni giornalieri più lunghi a fronte di uno o più giorni di riposo aggiuntivi da spendere nella dimensione privata. Lo studio condotto da du Bois e colleghi evidenzia tuttavia come l'efficacia di questa misura non sia un riflesso automatico della sua approvazione formale. Attraverso un'indagine empirica, gli autori mettono in luce come la scelta di aderire alla settimana compressa risenta di un mix di variabili individuali, relazionali e di contesto organizzativo. Nello specifico, la prospettiva di guadagnare un'intera giornata franca viene vissuta da molti dipendenti come una preziosa risorsa per riprendere possesso del proprio tempo, ricompattando quelle ore di straordinario che prima si disperdevano nella settimana in un blocco di tempo continuo e fruibile per la famiglia o i propri interessi. Gli stessi autori sottolineano, però, che gli effetti della settimana compressa non sono omogenei per tutti i lavoratori. Dalle interviste emerge, ad esempio, che i dipendenti con figli in età scolare sperimentano talvolta un aumento del conflitto tra lavoro e famiglia, poiché le giornate lavorative più lunghe rendono più complessa la gestione di imprevisti familiari e delle responsabilità di cura. La disponibilità di una politica di flessibilità, pertanto, non garantisce automaticamente un miglioramento della conciliazione, ma produce risultati differenti in funzione delle caratteristiche personali e familiari dei lavoratori che la utilizzano (du Bois et al., 2025). Parallelamente, Dutordoir e Struyfs osservano che l'introduzione della settimana di quattro giorni può produrre effetti positivi anche per le organizzazioni, contribuendo a rafforzarne l'attrattività nei confronti del mercato del lavoro e a generare aspettative favorevoli da parte degli investitori (Dutordoir & Struyfs, 2024). La maggiore autonomia nella gestione del lavoro e la diminuzione dei tempi dedicati agli spostamenti consentono infatti ai lavoratori di disporre di maggiori risorse temporali e psicologiche da destinare alla sfera privata e familiare (Mayo et al., 2026). Analogamente, la letteratura evidenzia che la flessibilità temporale costituisce una risorsa organizzativa capace di favorire l'autonomia, ridurre lo stress e migliorare il WLB (Harrop et al., 2025). Emerge dunque un collegamento diretto con la teoria del confine richiamata nel primo capitolo: la politica non elimina il carico di lavoro, ma ne cambia la gestione, spostando il punto di equilibrio tra i due domini attraverso un meccanismo di compensazione temporale. Accanto alle politiche che modificano la distribuzione dell'orario, le organizzazioni possono intervenire anche attraverso strumenti che rendono più flessibile la

gestione del monte ore complessivo. Tra questi rientra la banca delle ore, che consente ai lavoratori di accumulare le ore prestate oltre l'orario ordinario per utilizzarle successivamente sotto forma di riposi compensativi o permessi. Pur trovando disciplina nella contrattazione collettiva, questo strumento permette una gestione più elastica del tempo lavorativo e può agevolare l'adattamento tra esigenze professionali e impegni personali. Una finalità diversa caratterizza invece il diritto alla disconnessione, introdotto nell'ordinamento italiano con la Legge n. 81 del 2017 nell'ambito della disciplina sul lavoro agile. In questo caso l'obiettivo dell'organizzazione non è aumentare la flessibilità dell'orario, ma garantire che i lavoratori possano beneficiare di periodi effettivi di recupero al termine della giornata lavorativa. Attraverso la definizione di limiti all'utilizzo degli strumenti digitali al di fuori del tempo di lavoro, questa politica contribuisce a evitare che la continua reperibilità trasformi la flessibilità in un'estensione permanente della prestazione lavorativa, preservando spazi destinati alla vita personale e familiare. Infine, sebbene con una diffusione più limitata rispetto alle pratiche descritte in precedenza, anche il job sharing rappresenta uno strumento attraverso cui le organizzazioni possono adattare il lavoro alle esigenze dei dipendenti. La condivisione della medesima posizione lavorativa tra due dipendenti consente infatti di ridurre l'orario individuale mantenendo la continuità operativa dell'attività, offrendo un'ulteriore possibilità di conciliazione soprattutto in quelle situazioni nelle quali una riduzione dell'orario risulterebbe difficilmente realizzabile attraverso strumenti tradizionali (Ferdous et al., 2023). Lo studio di Chung e Booker (2023) introduce un ulteriore elemento di riflessione, evidenziando come gli effetti delle politiche di gestione del tempo non si esauriscano nella sfera lavorativa, ma influenzino anche l'organizzazione della vita familiare. Analizzando diverse forme di flessibilità, gli autori osservano che gli strumenti caratterizzati da una maggiore permeabilità dei confini tra lavoro e vita privata possono favorire la conciliazione, ma non determinano necessariamente una distribuzione più equilibrata delle responsabilità domestiche. In alcuni contesti, infatti, la maggiore flessibilità tende ad accompagnarsi a una concentrazione del lavoro di cura sulle donne, mentre pratiche maggiormente strutturate, come il flextime, risultano associate a una divisione più equilibrata delle attività familiari. Questi risultati mostrano come gli effetti delle politiche di gestione del tempo dipendano non solo dalle caratteristiche dello strumento adottato, ma anche dalle dinamiche familiari e dal contesto sociale entro cui esso viene utilizzato (Chung & Booker, 2023). Le evidenze empiriche analizzate consentono di formulare alcune considerazioni di carattere generale sulle politiche di gestione del tempo. Pur differenziandosi per modalità di applicazione e caratteristiche operative, le pratiche descritte condividono l'obiettivo di offrire ai lavoratori un maggiore margine di adattamento tra attività

professionale e vita privata. La letteratura mostra tuttavia che non esiste una soluzione universalmente efficace: gli effetti delle diverse politiche variano in funzione delle esigenze individuali, delle responsabilità familiari e delle caratteristiche del lavoro svolto. Le considerazioni emerse consentono inoltre di rileggere le politiche di gestione del tempo alla luce dei modelli teorici presentati nel Capitolo 1. Le pratiche che attribuiscono maggiore autonomia nella definizione dell'orario, come il flextime o gli orari personalizzati, favoriscono una gestione più flessibile dei confini tra lavoro e vita privata, lasciando ai lavoratori la possibilità di modulare l'interazione tra i due domini in funzione delle proprie esigenze. Al contrario, strumenti quali il diritto alla disconnessione rafforzano la separazione tra il tempo di lavoro e quello dedicato alla vita personale, contribuendo a preservare momenti di effettivo recupero. Pratiche come il part-time, la settimana lavorativa compressa, la banca delle ore o il job sharing, invece, non promuovono necessariamente un'unica modalità di gestione del rapporto tra lavoro e vita privata, ma offrono ai lavoratori differenti opportunità per costruire un equilibrio coerente con le proprie condizioni personali, familiari e professionali dei lavoratori. Come discusso nel primo capitolo, il rapporto tra attività lavorativa e vita privata può assumere configurazioni differenti. Alcuni lavoratori ricercano una maggiore separazione tra i due domini, altri privilegiano forme di integrazione, mentre altri ancora perseguire configurazioni orientate al Work-Life Fit o al Work-Life Enrichment. In questa prospettiva, le politiche di gestione del tempo non impongono un modello prestabilito di conciliazione, ma mettono a disposizione strumenti differenti attraverso i quali ciascun lavoratore può individuare la soluzione maggiormente coerente con le proprie esigenze e con le diverse fasi della vita.

4.2 Politiche di gestione degli spazi di lavoro

Nel paragrafo precedente è stato evidenziato come le organizzazioni possano favorire un migliore rapporto tra attività lavorativa e vita privata intervenendo sulla gestione del tempo. Un secondo ambito sul quale esse possono agire riguarda lo spazio in cui il lavoro viene svolto. Il presente paragrafo si propone di indagare le modalità attraverso le quali le imprese possono supportare la gestione del nesso tra lavoro e vita privata mediante politiche focalizzate sul luogo di adempimento della prestazione. Anche la dimensione spaziale, infatti, non costituisce un elemento neutro dell'organizzazione; essa rappresenta, al contrario, un fattore in grado di orientare la gestione dei confini tra ambito professionale e personale, agendo in modo diretto sui tempi di spostamento, sull'autonomia del singolo, sulle dinamiche di interazione sociale e, più in generale, sulle strategie di conciliazione tra impegni d'ufficio e responsabilità privata (Bonesso, 2026). Per politica di gestione degli spazi di lavoro si intende l'insieme delle decisioni

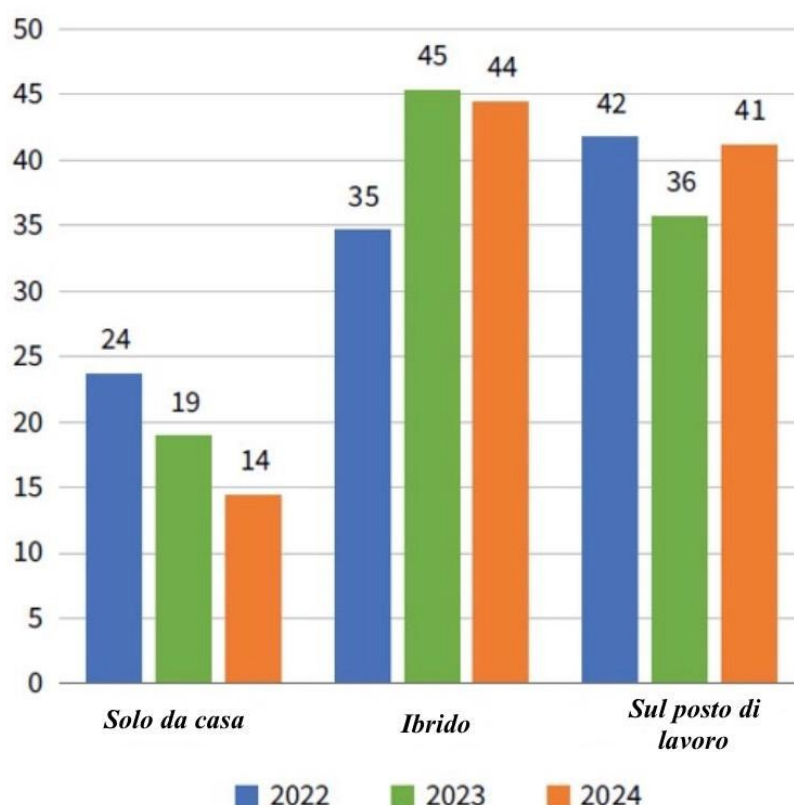
attraverso cui l'organizzazione stabilisce dove la prestazione lavorativa possa essere svolta, consentendo ai dipendenti di operare presso la sede aziendale, il proprio domicilio, spazi condivisi o altre sedi individuate d'intesa con l'impresa. La crescente attenzione verso tali misure riflette i profondi mutamenti che hanno investito nei mercati del lavoro nei tempi recenti. L'evoluzione delle tecnologie digitali e, in misura determinate, l'esperienza della pandemia da COVID-19 hanno progressivamente ridimensionato il modello tradizionale fondato sulla presenza fisica costante in azienda, favorendo la sperimentazione e, successivamente, il consolidamento di modalità di lavoro maggiormente flessibili. In questo contesto, la determinazione del luogo di lavoro cessa di configurarsi come una mera opzione logistica, per configurarsi come una decisione organizzativa attraverso la quale le imprese cercano di conciliare le esigenze produttive con quelle dei lavoratori (Bonesso, 2026; Amarakoon et al., 2026). Come osservano Lauring e Jonasson, lo spazio professionale contemporaneo non può essere più ridotto al perimetro dell'ufficio tradizionale, ma si estende a una pluralità di ambienti fisici e virtuali che il lavoratore può alternare in logica funzionale al tipo di attività, ai vincoli aziendali e alle necessità personali. In questa prospettiva, il lavoro contemporaneo non si caratterizza soltanto per una diversa collocazione fisica della prestazione, ma per una nuova modalità di progettazione dello spazio lavorativo, nella quale presenza e distanza vengono integrate in maniera dinamica. Gli autori sottolineano inoltre che il lavoro ibrido non consiste semplicemente nell'alternanza tra casa e ufficio, ma in una configurazione organizzativa più articolata che coinvolge simultaneamente il luogo della prestazione, le modalità di interazione tra le persone e l'organizzazione temporale delle attività (Lauring & Jonasson, 2025). In una prospettiva più ampia, Amarakoon e colleghi collocano la gestione degli spazi di lavoro all'interno della categoria degli *Alternative Work Arrangements* (AWA), ossia configurazioni lavorative che si discostano dal modello tradizionale fondato su una sede fissa, un orario standardizzato e una presenza continuativa in ufficio. Gli autori evidenziano come tali configurazioni costituiscano oggi una scelta strategica delle Direzioni Human Resource, chiamate a progettare modalità di lavoro capaci di rispondere contemporaneamente ai cambiamenti tecnologici, alle nuove aspettative della forza lavoro e agli obiettivi organizzativi. La gestione degli spazi può quindi essere interpretata come una politica organizzativa attraverso cui le imprese cercano di offrire ai lavoratori una maggiore autonomia nella scelta del luogo di svolgimento della prestazione, mantenendo al contempo il coordinamento necessario al perseguimento degli obiettivi aziendali (Amarakoon et al., 2026). Tra le politiche organizzative riconducibili alla gestione degli spazi di lavoro, una delle pratiche maggiormente adottate è lo smart working. Attraverso questo strumento le organizzazioni cercano di offrire ai lavoratori

una maggiore autonomia nella scelta dei luoghi e, in parte, dei tempi di svolgimento della prestazione, così da rendere più agevole l'adattamento dell'attività lavorativa alle esigenze personali e familiari, senza rinunciare al perseguimento degli obiettivi organizzativi. Nell'ordinamento italiano esso è disciplinato dalla Legge 22 maggio 2017, n. 81, che lo definisce come una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzata dall'assenza di vincoli rigidi di luogo e di orario e dall'organizzazione della prestazione per fasi, cicli e obiettivi. Diversamente da quanto spesso si ritiene, lo smart working non si identifica con il mero lavoro svolto presso il domicilio del lavoratore; esso si fonda, invece, su una responsabilità del dipendente nella scelta dei luoghi e dei tempi di svolgimento dell'attività lavorativa, nel rispetto degli obiettivi concordati con l'organizzazione. Proprio per questa duplice autonomia, spaziale e temporale, lo smart working è la pratica che, tra quelle qui esaminate, più si avvicina alla prospettiva della Work-Life Integration. Consentendo al lavoratore di ricomporre liberamente i confini tra i due domini, favorisce un'esperienza di lavoro fortemente permeabile. Questa stessa permeabilità, tuttavia, comporta anche un rischio; una maggiore integrazione tra gli ambiti della vita può aumentare la sovrapposizione tra responsabilità lavorative e personali, rendendo più complessa la separazione dei diversi ruoli qualora non vi siano regole chiare sull'uso degli strumenti digitali e sui tempi di reperibilità. Un diverso obiettivo organizzativo caratterizza invece il lavoro a distanza. In questo caso l'organizzazione sceglie di consentire lo svolgimento della prestazione stabilmente al di fuori della sede aziendale, principalmente per ridurre i vincoli legati alla presenza fisica, ampliare le possibilità di organizzazione del lavoro e diminuire i tempi di spostamento dei lavoratori. La prestazione viene quindi svolta a distanza attraverso il ricorso alle tecnologie digitali. Pur condividendo con lo smart working la possibilità di lavorare lontano dall'ufficio, il lavoro da remoto si distingue perché pone maggiore enfasi sul luogo di svolgimento della prestazione piuttosto che sull'autonomia organizzativa. L'eliminazione degli spostamenti quotidiani consente ai lavoratori di recuperare tempo da dedicare alla vita personale e familiare, alleggerendo i vincoli materiali legati al pendolarismo e ampliando i margini di manovra per far fronte contemporaneamente ai doveri professionali e ai compiti di cura (Balvociute & Salkauskiene, 2025). Al tempo stesso, la stabile coincidenza tra ambiente domestico e ambiente lavorativo può rendere più difficile la costruzione di confini netti tra le diverse sfere della vita. L'attività svolta interamente fuori sede può quindi favorire forme di integrazione tra lavoro e vita privata, ma, se non accompagnato da adeguate strategie organizzative, può anche facilitare fenomeni di spillover negativo, nei quali richieste, tempi ed energie provenienti dal lavoro tendono a estendersi alla sfera personale. Tuttavia, lo studio qualitativo di Aydın e Özsoy-

Özmen evidenzia infatti che i lavoratori da remoto sperimentano spesso una maggiore difficoltà nel separare il tempo dedicato al lavoro da quello destinato alla vita personale, con il rischio che la disponibilità permanente degli strumenti digitali favorisca fenomeni di reperibilità continua e di estensione dell'orario lavorativo oltre i limiti formalmente previsti (Aydin & Ozsoy-Ozmen). Negli ultimi anni molte organizzazioni hanno progressivamente orientato le proprie politiche verso il lavoro ibrido (hybrid work), nel tentativo di conciliare i vantaggi della presenza in sede con quelli del lavoro svolto a distanza. L'obiettivo non è sostituire l'ufficio tradizionale, ma costruire una modalità organizzativa che consenta di alternare presenza e lavoro da remoto in funzione delle caratteristiche delle attività da svolgere e delle esigenze dei lavoratori. Il lavoro ibrido è pertanto caratterizzato dall'alternanza tra giornate svolte presso la sede aziendale e giornate lavorate in altri luoghi, generalmente il domicilio o spazi di lavoro alternativi. Diversamente dal lavoro da remoto, il lavoro ibrido non implica una separazione stabile dall'ufficio, ma si fonda sulla combinazione di differenti ambienti di lavoro, consentendo di alternare momenti di presenza fisica e attività svolte a distanza in funzione delle caratteristiche delle mansioni e delle esigenze organizzative. Il lavoro ibrido rappresenta probabilmente la configurazione che meglio esprime la logica del Work-Life Fit, poiché non impone né una netta separazione né una completa integrazione tra lavoro e vita privata, ma offre ai lavoratori la possibilità di costruire modalità di conciliazione differenti in funzione delle proprie esigenze personali, familiari e professionali. Accanto a queste modalità alcune organizzazioni adottano strumenti differenti per conciliare flessibilità spaziale e mantenimento delle relazioni professionali. In questa prospettiva si collocano i coworking, le sedi satellite e gli hub territoriali, attraverso i quali l'impresa mette a disposizione luoghi di lavoro alternativi alla sede principale, più vicini al domicilio dei dipendenti o distribuiti sul territorio. L'obiettivo di queste pratiche non consiste soltanto nel ridurre gli spostamenti quotidiani, ma anche nel preservare occasioni di confronto, collaborazione e socializzazione che potrebbero ridursi in presenza di un ricorso esclusivo al lavoro da remoto. Scapolan e colleghi evidenziano infatti come gli spazi collaborativi rappresentino oggi ambienti capaci di favorire non solo la condivisione delle risorse materiali, ma anche la costruzione di reti professionali, lo sviluppo di competenze e lo scambio di conoscenze reciproco (Scapolan et al., 2024). In una prospettiva complementare, Rodighiero e colleghi mostrano come coworking e hub territoriali possano ridurre il senso di isolamento tipico del lavoro completamente da remoto, offrendo occasioni di interazione sociale e professionale che il lavoro da casa tende invece a comprimere. Riducendo il tempo dedicato al pendolarismo senza eliminare la separazione fisica tra lavoro e casa, questi strumenti si prestano a essere letti alla luce del concetto di *Work-Life Enrichment* più che di

semplice integrazione: le risorse temporali ed energetiche liberate dalla riduzione degli spostamenti possono essere reinvestite nella sfera privata, generando un arricchimento reciproco tra i due domini piuttosto che una loro sovrapposizione (Rodighiero et al., 2025). Le più recenti evidenze europee mostrano peraltro una progressiva riduzione del lavoro esclusivamente da remoto rispetto ai livelli registrati subito dopo la pandemia.

Figura 4.1 - Evoluzione delle modalità di lavoro in Europa nel triennio 2022-2024



Fonte: Eurofound (2024, pag.28)

Secondo i dati Eurofound (Figura 4.1), la quota di lavoratori europei impiegati esclusivamente da casa è passata dal 24% nel 2022 al 14% nel 2024. Parallelamente, il lavoro ibrido è divenuto la modalità prevalente nelle occupazioni telelavorabili, mentre è cresciuta anche la quota di lavoratori che svolgono l'attività esclusivamente presso la sede aziendale (Eurofound, 2024). Questo andamento offre una chiave di lettura importante: la fase di forte espansione del lavoro interamente da remoto, che avrebbe potuto far pensare a una progressiva scomparsa della sede fisica come luogo di lavoro, sta lasciando spazio a una convergenza verso modelli ibridi, che

combinano presenza e distanza. Tale evoluzione si manifesta in linea con le evidenze emerse dalla letteratura scientifica, la quale documenta come le imprese tendono a prediligere modelli capaci di combinare l'autonomia individuale e le esigenze di coordinamento, piuttosto che forme di lavoro completamente svolte a distanza. Le indagini correnti mettono in luce come le politiche aziendali focalizzate sulla gestione degli spazi sono in grado di generare ricadute favorevoli sia per il personale sia per il sistema organizzativo. La facoltà di determinare il luogo in cui operare incrementa, di fatto, la discrezionalità del singolo, abbatte i tempi legati al pendolarismo e fluidifica la pianificazione delle cadenze personali e familiari. A riguardo, l'Organizzazione Internazionale del Lavoro evidenzia come la flessibilità lavorativa rappresenti una leva sempre più rilevante per promuovere il benessere dei lavoratori, ridurre il conflitto lavoro-famiglia e migliorare la soddisfazione lavorativa (ILO, *Working Time and Work-Life Balance Around the World*, 2023). La gestione degli spazi di lavoro non rappresenta più soltanto uno strumento volto ad aumentare l'efficienza operativa, ma costituisce una leva strategica attraverso cui le organizzazioni cercano di migliorare la conciliazione vita-lavoro, accrescere il coinvolgimento dei dipendenti, attrarre professionalità qualificate e rafforzare la propria capacità competitiva. I riscontri empirici confermano, inoltre, che le modalità di lavoro a distanza supportano l'equilibrio tra i diversi domini esistenziali sia in via diretta, sia attraverso la mitigazione dello stress correlato all'attività professionale. Allo stesso tempo, il lavoro da remoto risulta associato a livelli più elevati di soddisfazione lavorativa, soprattutto quando accompagnato da una riduzione dello stress percepito e da un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata (Li & Yang, 2026). I benefici della flessibilità spaziale non sembrano limitarsi alla sola conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. I ritorni positivi della flessibilità spaziale mostrano inoltre spiccata efficacia nel sostenere i percorsi di carriera di specifiche categorie di lavoratori, con risvolti di rilievo per l'occupazione femminile (Ploszaj et al., 2025). Bonesso e colleghi, che descrivono un vero e proprio paradosso insito in queste pratiche: la maggiore autonomia concessa al lavoratore su dove lavorare tende ad accompagnarsi, per effetto delle stesse tecnologie digitali che la rendono possibile, a forme più pervasive e meno visibili di controllo sul suo operato, capaci di estendersi negli spazi e nei tempi della vita privata (Bonesso, 2026). Questo aiuta a spiegare perché lo smart working e il lavoro da remoto, pur collocandosi teoricamente vicino al polo dell'integrazione tra i domini, non producano automaticamente un'esperienza positiva per chi li utilizza: l'autonomia formale concessa dallo strumento può convivere con una pressione lavorativa che si insinua proprio negli spazi che dovrebbe liberare. A proposito della relazione tra il tipo di mansione svolta e il tipo di flessibilità spaziale più adatto a favorire la conciliazione, è stato osservato che

l'alternativa spaziale più efficace varia in base alle caratteristiche del ruolo: un lavoro che richiede il contatto diretto con il pubblico si presta difficilmente alle stesse soluzioni applicabili a un ruolo di natura intellettuale, il cui output può essere misurato indipendentemente dal luogo fisico in cui viene prodotto (Amarakoon et al., 2026). Anche Misra (2024) sottolinea che le politiche di flessibilità spaziale non producono effetti uniformi in tutti i contesti. L'autrice evidenzia come il valore attribuito alle diverse modalità di lavoro dipenda dalle caratteristiche culturali, istituzionali e sociali dei diversi Paesi, nonché dalle esigenze della popolazione aziendale. Di conseguenza, pratiche apparentemente identiche possono generare risultati differenti a seconda del modo in cui vengono progettate e adattate alle specifiche caratteristiche organizzative. Anche in questo caso, il dato conferma che l'integrazione dei domini favorita dalla flessibilità spaziale non è priva di rischi, e che il beneficio per il lavoratore dipende dalla sua capacità individuale di tracciare confini psicologici, più che dalla sola natura dello strumento adottato. Nel loro complesso, gli studi analizzati convergono nell'evidenziare che le politiche di gestione degli spazi costituiscono strumenti attraverso cui le organizzazioni possono offrire ai lavoratori modalità differenti di organizzazione della prestazione, adattabili alle diverse esigenze personali e professionali. La letteratura suggerisce tuttavia che nessuna soluzione possa essere considerata universalmente efficace: smart working, lavoro ibrido, remote work e spazi collaborativi presentano caratteristiche, opportunità e criticità differenti, che devono essere valutate in relazione alle attività svolte, alle caratteristiche della forza lavoro e agli obiettivi perseguiti dall'organizzazione. La crescente permeabilità dei confini introdotta dalle pratiche più spinte di flessibilità spaziale può generare situazioni di reperibilità continua, rendendo più difficile la separazione tra tempi di lavoro e tempi di recupero psicofisico (Aydin & Ozsoy-Ozmen). La capacità del lavoratore di tracciare confini, più che la politica in sé, emerge dunque come condizione necessaria affinché la flessibilità spaziale produca esiti positivi anziché negativi sul rapporto tra vita lavorativa e vita privata. Nel loro insieme, queste evidenze mostrano come la medesima politica di flessibilità spaziale possa tradursi in esiti molto diversi a seconda della pratica concreta scelta e delle modalità con cui viene implementata: alcune soluzioni spingono verso una piena integrazione dei domini (smart working), altre verso un adattamento reciproco e strutturato (hybrid work), altre ancora verso un arricchimento reciproco che non intacca la separazione fisica (coworking e hub territoriali). Nel complesso, le evidenze qui discusse suggeriscono che le politiche di flessibilità spaziale non costituiscono un intervento a esito predeterminato, ma un ventaglio di strumenti il cui posizionamento lungo il continuum tra separazione e integrazione dei domini dipende sia dalla pratica specifica adottata sia dalle condizioni organizzative in cui questa viene calata. Lo smart

working, offrendo la massima autonomia su spazio e tempo, si avvicina al polo dell'integrazione ma espone al rischio di spillover se non accompagnato da confini chiari; il lavoro ibrido, grazie alla sua struttura codificata, realizza più propriamente una condizione di Work-Life Fit, adattando reciprocamente le esigenze dei due domini; gli spazi di lavoro condivisi e diffusi, riducendo il tempo di spostamento senza eliminare la separazione fisica, si configurano piuttosto come strumenti di Work-Life Enrichment. In tutti i casi, tuttavia, nessuna soluzione può essere considerata universalmente efficace: l'esito concreto di ciascuna politica dipende dalla compatibilità tra lo strumento scelto e le caratteristiche del ruolo svolto, dal contesto culturale in cui l'organizzazione opera e dalla capacità individuale del lavoratore di tracciare confini tra i due domini.

4.3 Politiche family-friendly e servizi a supporto alla vita personale e familiare

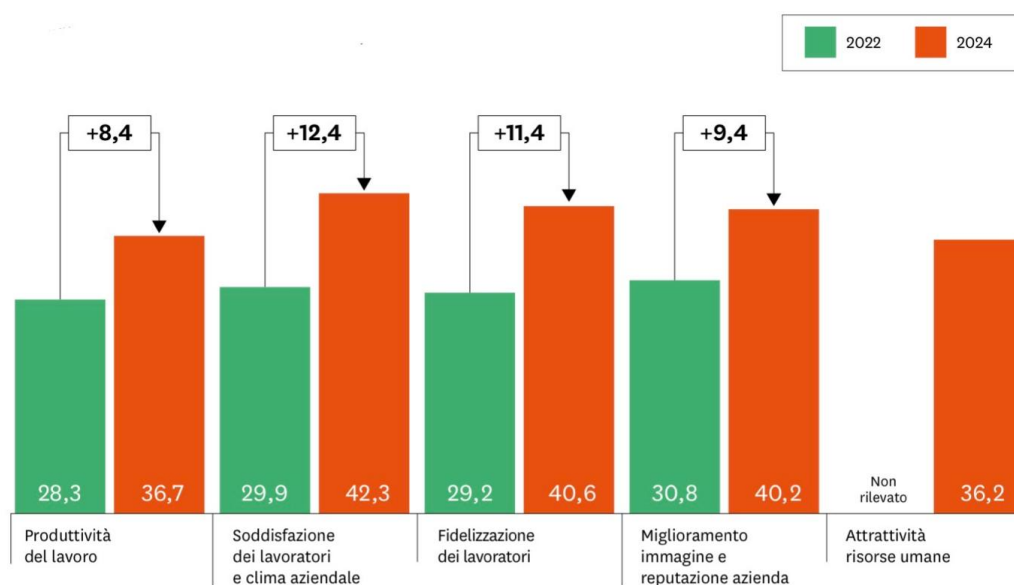
Se nei paragrafi precedenti è stato evidenziato come le organizzazioni possano favorire un migliore equilibrio tra attività lavorativa e vita privata intervenendo sulla gestione del tempo e degli spazi di lavoro, un ulteriore ambito di intervento riguarda il sostegno alle esigenze personali e familiari dei lavoratori. L'obiettivo di queste politiche è ridurre il carico di responsabilità che si sviluppa al di fuori del contesto professionale, mettendo a disposizione servizi e altri strumenti che consentano ai dipendenti di gestire con maggiore facilità gli impegni della vita quotidiana e familiare. In questa prospettiva, il rapporto tra lavoro e vita privata non dipende esclusivamente da come il lavoro viene organizzato, ma anche dalle risorse che l'organizzazione offre per sostenere le esigenze extra-lavorative dei propri collaboratori. Negli ultimi anni le organizzazioni hanno progressivamente ampliato il significato di queste politiche, interpretandole come interventi finalizzati a sostenere la gestione delle responsabilità personali e familiari dei lavoratori. Tale evoluzione ha favorito la diffusione delle cosiddette family-friendly policies, ossia di un insieme di pratiche e strumenti attraverso cui le imprese cercano di creare condizioni favorevoli alla conciliazione tra attività lavorativa e vita privata, intervenendo direttamente sui bisogni che i lavoratori sperimentano al di fuori dell'ambiente di lavoro (Medina-Garrido et al., 2023). In tale contesto si inserisce il welfare aziendale che può essere definito come l'insieme delle politiche, dei servizi e degli strumenti attraverso cui l'organizzazione sostiene il benessere dei lavoratori anche al di fuori della sfera strettamente professionale. Di solito, questi programmi includono misure volte a supportare la salute dei dipendenti, contributi per le spese scolastiche dei figli, rimborsi per i trasporti, oltre a servizi di assistenza per i familiari anziani o non autosufficienti e agevolazioni per il tempo libero. L'adozione di tali misure permette di offrire risorse finalizzate ad agevolare la gestione delle

esigenze personali, familiari e sociali dei dipendenti. In questa prospettiva, il welfare non coincide con un semplice sistema di incentivi economici, ma rappresenta una componente delle politiche di gestione delle risorse umane orientata a migliorare la qualità della vita dei dipendenti e a favorire condizioni più favorevoli di conciliazione tra lavoro e vita privata. Le misure *family-friendly* costituiscono una delle principali espressioni di questo approccio, poiché intervengono direttamente sulle responsabilità di cura e sulle esigenze quotidiane che possono incidere sull'equilibrio tra le diverse sfere della vita. Come evidenziano İlhan e colleghi (2026), le organizzazioni contemporanee tendono sempre più a considerare tali strumenti come risorse capaci di rafforzare il benessere psicologico, la percezione di sicurezza, l'autonomia individuale e la qualità dell'esperienza lavorativa, contribuendo indirettamente anche a una migliore gestione del rapporto tra lavoro e vita privata. Anche la prospettiva europea conferma questa evoluzione. Eurofound osserva infatti che il tema della conciliazione non riguarda più esclusivamente i lavoratori con figli, ma interessa una pluralità di esigenze che comprendono l'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti, la tutela della salute, gli impegni personali e le diverse responsabilità di cura che possono manifestarsi nelle differenti fasi della vita. Di conseguenza, le politiche *family-friendly* si sono progressivamente estese oltre il tradizionale sostegno alla genitorialità, includendo un insieme più ampio di servizi e strumenti finalizzati ad accompagnare i lavoratori nella gestione delle responsabilità extra-lavorative (Eurofound, 2024). La letteratura più recente evidenzia inoltre che, nell'analizzare queste iniziative, è opportuno distinguere tra le politiche formalmente introdotte dall'organizzazione e i supporti concretamente messi a disposizione dei lavoratori. Blom e colleghi, mostrano che la presenza di una politica *family-friendly* non garantisce automaticamente effetti positivi sul rapporto tra lavoro e vita privata, poiché assume un ruolo determinante anche la disponibilità di strumenti organizzativi concretamente accessibili e realmente utilizzabili dai lavoratori (Blom & Aarntzen, 2026). Le politiche *family-friendly* possono essere interpretate come l'insieme delle iniziative attraverso cui le organizzazioni intervengono non direttamente sulla prestazione lavorativa, ma sulle condizioni che influenzano la possibilità dei lavoratori di conciliare gli impegni professionali con quelli personali e familiari. Esse comprendono strumenti tra loro differenti — dai servizi per l'infanzia ai programmi di supporto ai caregiver, dai servizi di welfare ai benefit destinati alla gestione della vita quotidiana — accomunati dalla finalità di alleggerire il carico delle responsabilità extra-lavorative e creare condizioni più favorevoli alla costruzione di un equilibrio sostenibile tra le diverse sfere della vita (Medina-Garrido et al., 2023; Eurofound, 2024). Le politiche *family-friendly* possono assumere forme molto differenti, accomunate dall'obiettivo di sostenere i lavoratori nella gestione delle responsabilità che si

sviluppano al di fuori del contesto professionale. A differenza delle politiche analizzate nei paragrafi precedenti, che intervengono direttamente sull'organizzazione del tempo o dello spazio di lavoro, questi strumenti agiscono sulle condizioni della vita quotidiana, cercando di ridurre il carico di incombenze personali e familiari in grado di interferire con l'attività lavorativa. In questa prospettiva, le organizzazioni non modificano la prestazione in sé, ma mettono a disposizione risorse che consentono ai lavoratori di affrontare con maggiore serenità gli impegni extra-lavorativi, contribuendo indirettamente a migliorare il rapporto tra lavoro e vita privata (Ho et al., 2025). Un primo insieme di politiche riguarda il sostegno alle responsabilità familiari e di cura. Tra gli strumenti rappresentativi rientra l'asilo nido aziendale. Esso non costituisce semplicemente un servizio aggiuntivo offerto dall'impresa, ma rappresenta una politica organizzativa che interviene in uno dei momenti più delicati della giornata lavorativa, ossia il passaggio dalla sfera familiare a quella professionale. Permettendo, ad esempio, al genitore di portare con sé il figlio anziché doversene preoccupare separatamente, questa politica contribuisce a limitare il Work-Life Conflict e a favorire una transizione più fluida tra la sfera domestica e quella professionale, agendo dunque in direzione dell'integrazione tra i due domini più che della loro separazione. Nella stessa categoria rientrano i contributi economici per l'infanzia, le convenzioni con servizi educativi e istituti scolastici, i centri estivi, i permessi aggiuntivi e i congedi integrativi rispetto a quanto già previsto per legge, oltre alle forme di sostegno rivolte a chi si prende cura di familiari anziani o non autosufficienti. Una parte di queste misure trova fondamento nella normativa nazionale ed europea in materia di conciliazione tra attività lavorativa e vita familiare, che garantisce livelli minimi di tutela attraverso congedi e permessi destinati ai genitori e ai prestatori di assistenza. In questo contesto, il recepimento della Direttiva (UE) 2019/1158 mediante il D.lgs. 30 giugno 2022, n. 105 ha rafforzato le tutele riconosciute ai lavoratori, ampliando gli strumenti a sostegno della genitorialità e delle attività di cura. Le organizzazioni possono tuttavia scegliere di affiancare a tali direttive ulteriori interventi volontari, come congedi integrativi, permessi aggiuntivi o servizi dedicati ai caregiver, ampliando il livello di supporto garantito dalla normativa e adattandolo alle esigenze dei propri dipendenti. Negli ultimi anni, le indicazioni più recenti a livello europeo mostrano un progressivo superamento di una concezione della conciliazione centrata esclusivamente sulla prima infanzia, in favore di una prospettiva intergenerazionale che comprende anche l'assistenza agli anziani e alle persone con disabilità, riconoscendo l'eterogeneità delle responsabilità di cura che i lavoratori affrontano nella propria vita privata (Eurofound, 2024). Accanto agli strumenti destinati alle responsabilità familiari, molte organizzazioni mettono a disposizione servizi che semplificano la gestione della vita

quotidiana, a prescindere dalla presenza di specifici carichi familiari. Rientrano in questa categoria le convenzioni con palestre e centri sportivi, i servizi di mensa aziendale, le convenzioni per la lavanderia o la spesa e i servizi di mobilità e, più in generale, tutte quelle iniziative che consentono ai lavoratori di ridurre il tempo e le energie normalmente dedicate alle incombenze quotidiane (Ho et al., 2025). Anche in questo caso è opportuno evitare di descrivere questi strumenti come semplici agevolazioni: una convenzione con una palestra, ad esempio, non va letta come uno sconto concesso al dipendente, ma come uno strumento che riduce il tempo che il lavoratore dovrebbe, altrimenti, dedicare agli spostamenti per raggiungere un servizio esterno all'azienda, liberando risorse temporali che possono essere reinvestite nella sfera privata. In questo senso esse possono favorire dinamiche riconducibili al Work-Life Enrichment, nelle quali le risorse generate in un ambito contribuiscono ad arricchire anche gli altri ruoli della vita quotidiana. Come osservano İlhan e colleghi, il valore di questi strumenti non risiede esclusivamente nel beneficio economico che essi possono generare, ma nella loro capacità di trasformarsi in risorse organizzative che rafforzano la percezione di supporto, sicurezza e autonomia da parte dei lavoratori. Considerati nel loro insieme, i servizi family-friendly rappresentano quindi politiche attraverso cui le organizzazioni intervengono indirettamente sulla qualità della vita dei dipendenti, sostenendo la gestione delle responsabilità personali e familiari e creando condizioni più favorevoli alla costruzione di un equilibrio sostenibile tra lavoro e vita privata (İlhan et al., 2026). Sul piano degli effetti, la letteratura converge nel mostrare che le politiche family-friendly e le pratiche di welfare a esse collegate contribuiscono a ridurre il conflitto tra lavoro e vita privata, migliorare la soddisfazione lavorativa e favorire il benessere psicologico dei lavoratori, con ricadute positive anche in termini di commitment organizzativo e di retention (Chung & Booker, 2023). Un contributo utile a comprendere le condizioni di efficacia di queste politiche viene da Medina-Garrido e colleghi, che analizzando il supporto organizzativo alla conciliazione tra lavoro e famiglia nel settore turistico mostrano come la disponibilità formale di un servizio di supporto non sia sufficiente a produrre benefici per il lavoratore, se questo non viene accompagnato da una percezione di reale accessibilità dello strumento da parte di chi dovrebbe utilizzarlo (Medina-Garrido et al., 2023). Questi risultati trovano un riscontro anche nei dati italiani più recenti. Il Rapporto Welfare Index PMI mostra che le imprese che investono in politiche di welfare registrino miglioramenti percepiti in diversi ambiti della vita organizzativa, tra cui la soddisfazione dei lavoratori, il clima aziendale, la fidelizzazione del personale e la produttività (Generali, 2024).

Figura 4.2. - Risultati percepiti del welfare aziendale 2024 vs 2022



Fonte: Welfare Index PMI, 2024, pag. 60

Come emerge dalla Figura 4.2, il 42,3% delle imprese intervistate associa tali politiche a un miglioramento della soddisfazione dei lavoratori e del clima aziendale, mentre il 40,6% evidenzia effetti positivi sulla fidelizzazione del personale. Benefici significativi vengono inoltre rilevati rispetto all'immagine aziendale (40,2%) e alla produttività del lavoro (36,7%). Nello stesso senso, indagini condotte a livello internazionale mostrano una crescente domanda di personalizzazione da parte dei lavoratori: una parte consistente degli intervistati dichiara di desiderare programmi di welfare costruiti sulle proprie esigenze specifiche, arrivando in alcuni casi a considerare la compatibilità tra le politiche aziendali e il proprio equilibrio vita-lavoro come un fattore determinante nella scelta di rimanere o meno in un'organizzazione (Randstad, 2026). Anche i report di settore più recenti confermano che i piani di welfare vengono oggi progettati non solo per rispondere a esigenze economiche, ma anche per sostenere la salute fisica e il benessere mentale dei lavoratori (WTW, 2025). Le politiche family-friendly, nel loro insieme, non hanno l'obiettivo di imporre al lavoratore una particolare modalità di gestione del rapporto tra lavoro e vita privata, né di spingere verso la separazione o l'integrazione dei due domini. L'intento principale è mettere a disposizione un ventaglio di risorse flessibili

permettendo a ciascun dipendente di personalizzare e gestire autonomamente l'interfaccia tra le due sfere.

4.4 Politiche di supporto psicologico e tutela del benessere mentale

Nei capitoli precedenti è stato evidenziato come il rapporto tra attività lavorativa e vita privata rappresenti una componente essenziale del benessere individuale. Quando tale equilibrio viene meno possono manifestarsi condizioni di stress, sovraccarico emotivo, difficoltà di recupero e, nei casi più gravi, fenomeni di burnout. Come discusso nel secondo capitolo, la disarmonia tra i due domini costituisce infatti uno dei principali fattori associati allo sviluppo di tali quadri disfunzionali. Le organizzazioni possono contribuire a prevenirli non soltanto intervenendo sulla gestione del tempo, degli spazi di lavoro o attraverso politiche family-friendly, ma anche mettendo a disposizione strumenti di supporto psicologico volti a rafforzare le risorse personali dei lavoratori e la loro capacità di affrontare le difficoltà che possono emergere nella gestione dei diversi ruoli della vita quotidiana. In questo contesto, la salvaguardia della salute mentale viene progressivamente considerata una responsabilità organizzativa e non più una questione esclusivamente individuale (Cooke et al., 2024). I piani di supporto psicologico assumono pertanto una funzione differente rispetto agli strumenti analizzati nei paragrafi precedenti. Mentre le politiche esaminate in precedenza intervengono direttamente sulle condizioni strutturali che influenzano l'interfaccia casa-lavoro, questi specifici interventi agiscono prevalentemente sulle risorse individuali attraverso cui i lavoratori affrontano tali richieste. Il loro obiettivo non consiste quindi nel sostituire le tutele di conciliazione già esaminate, ma nel rafforzarne l'efficacia. La ragion d'essere di questo approccio risiede nel riconoscimento, da parte dell'organizzazione, che il conflitto inter-ruolo e le difficoltà di conciliazione sono generatori di un progressivo esaurimento delle energie mentali. Le politiche organizzative di supporto psicologico possono essere definite, quindi, come l'insieme degli strumenti attraverso cui le organizzazioni mettono a disposizione dei propri dipendenti servizi, percorsi e interventi finalizzati a promuovere il benessere mentale, sostenere la gestione delle difficoltà emotive e prevenire gli effetti negativi che un rapporto problematico tra lavoro e vita privata può determinare nel tempo. Esse possono assumere forme differenti, accomunate dall'obiettivo di offrire ai lavoratori strumenti di sostegno nelle situazioni in cui la gestione del rapporto tra attività lavorativa e vita privata genera condizioni di stress, sovraccarico emotivo o difficoltà di adattamento. La risposta organizzativa più consolidata per offrire supporto psicologico al personale è storicamente rappresentata dai *Programmi di Assistenza ai Dipendenti* (EAP), i quali offrono consulenze professionali e interventi clinico-consulenziali individuali volti a

salvaguardare il benessere del personale (Bouzikos et al., 2022). Tali programmi, possono determinare una riduzione significativa di stress percepito, offrendo un prezioso supporto nella gestione delle difficoltà quotidiane e delle esigenze di cura (UNICEF, 2024). Accanto agli EAP, molte organizzazioni offrono oggi strumenti di supporto maggiormente personalizzati, quali sportelli di ascolto psicologico, servizi di counselling, la presenza di uno psicologo aziendale o convenzioni con centri di psicoterapia esterni. Questi interventi consentono ai lavoratori di accedere a percorsi specialistici calibrati sulle proprie esigenze, offrendo uno spazio di ascolto e orientamento nei momenti in cui le pressioni rischiano di compromettere l'equilibrio del dipendente. Negli ultimi anni, ai servizi di assistenza individuale si sono progressivamente affiancati anche interventi di carattere preventivo finalizzati al potenziamento delle risorse personali. Rientrano in questa categoria i programmi di formazione sulla gestione dello stress, le iniziative dedicate alla mindfulness, i percorsi di coaching, le campagne di sensibilizzazione e i programmi di prevenzione del burnout. Queste iniziative mirano a sviluppare competenze psicologiche utili per affrontare in modo più efficace le richieste provenienti sia dall'attività lavorativa sia dalla vita personale, favorendo una maggiore capacità di adattamento nel corso della carriera (Bouzikos et al., 2022). L'interesse crescente verso queste iniziative trova conferma anche nelle più recenti indagini sul contesto italiano. Secondo un'indagine riportata dal Corriere della Sera, l'85,3% dei lavoratori ritiene prioritario che la propria organizzazione introduca programmi strutturati di supporto psicologico, evidenziando una domanda sempre più diffusa di strumenti capaci di sostenere il benessere mentale all'interno dei contesti lavorativi (Corriere della Sera, 2024). Un contributo particolarmente utile per interpretare il ruolo delle politiche di supporto psicologico è offerto da Li e colleghi (2026). Gli autori differenziano, infatti, le *job resource HR practices*, ossia pratiche che mettono a disposizione dei dipendenti risorse capaci di attenuare l'impatto delle richieste lavorative, dalle *challenge demand HR practices*, che, pur potendo stimolare la crescita professionale e la motivazione, comportano un aumento del carico lavorativo e delle richieste psicologiche. Le evidenze empiriche mostrano che le prime risultano associate a livelli più elevati di benessere psicologico e sociale, mentre le seconde, se non adeguatamente bilanciate da risorse organizzative, possono favorire l'insorgenza di stress e squilibrio tra attività lavorativa e vita privata. In questa prospettiva, le politiche di supporto psicologico possono essere interpretate come vere e proprie *job resources*, poiché il loro obiettivo consiste nel rafforzare le risorse personali attraverso cui i lavoratori affrontano i diversi ruoli quotidiani. La letteratura sottolinea tuttavia che il semplice ricorso a tali servizi non è sufficiente a garantire un miglioramento stabile del benessere dei lavoratori. Analizzando gli Employee Assistance Programs (EAP), Long e colleghi evidenziano

come tali strumenti siano spesso sottoutilizzati, non tanto per una scarsa qualità dei servizi offerti, quanto per la presenza di barriere organizzative e culturali che ne limitano l'effettivo utilizzo. Il timore di possibili ripercussioni sulla carriera, la preoccupazione per la riservatezza delle informazioni personali e l'esistenza di pregiudizi nei confronti delle difficoltà psicologiche possono infatti ridurre significativamente il ricorso ai programmi di assistenza, compromettendone l'efficacia. Di conseguenza, il valore di queste politiche dipende dalla capacità dell'organizzazione di creare un contesto nel quale i lavoratori si sentano realmente liberi di utilizzarle. In questa direzione si colloca Fleming (2024), il quale osserva che programmi centrati unicamente sul rafforzamento della resilienza individuale, rischiano di produrre benefici limitati se non sono accompagnati da interventi capaci di ridurre le fonti organizzative di pressione. Il supporto psicologico risulta quindi realmente efficace quando viene inserito all'interno di una più ampia strategia di gestione delle risorse umane orientata alla promozione del benessere organizzativo. La Relazione d'Impatto 2024 di Mindwork evidenzia come, abbattere le barriere di accesso al supporto psicologico significhi promuovere un cambiamento culturale che riconosce la salute mentale come una componente essenziale della sostenibilità organizzativa (Mindwork, 2025). Questo approccio è supportato dal *Mental Health at Work Report* (2025) di Mind Share Partners, il quale riafferma il potere intrinseco del contesto professionale nel trasformare positivamente il benessere dei lavoratori, a patto che l'azienda si impegni a strutturare una cultura dell'inclusione e dell'ascolto. Nella stessa direzione si collocano le indicazioni del World Economic Forum, secondo cui gli interventi più efficaci sono quelli che combinano azioni rivolte all'organizzazione, ai manager e ai singoli lavoratori. Nel loro complesso, gli studi analizzati convergono nel mostrare che gli strumenti di supporto psicologico non modificano i confini materiali del tempo e dello spazio lavorativo, ma agiscono sulle risorse interne necessarie a governarli. Essi non impongono un modello rigido di conciliazione, ma offrono ai lavoratori le risorse psicologiche per costruire l'equilibrio più coerente con le proprie esigenze — assecondando processi di segmentazione, integrazione o arricchimento a seconda delle specifiche situazioni personali. Come emergerà nel paragrafo successivo, l'efficacia reale di tutte queste politiche esaminate anche nei paragrafi precedenti dipende non soltanto dalla loro disponibilità, ma anche dalla cultura organizzativa e dal comportamento dei manager di prima linea, chiamati a favorirne un utilizzo effettivo.

4.5 Le principali condizioni di efficacia delle politiche per l'equilibrio vita-lavoro

Le politiche analizzate nei paragrafi precedenti hanno mostrato come le organizzazioni possano promuovere il Work-Life Balance intervenendo su dimensioni differenti dell'esperienza lavorativa: la gestione del tempo, l'organizzazione degli spazi di lavoro, il sostegno alla sfera personale e familiare e il supporto psicologico. Sebbene rappresentino componenti fondamentali delle moderne strategie di HRM, la letteratura evidenzia con crescente chiarezza che la loro semplice introduzione non garantisce automaticamente il raggiungimento dei risultati attesi. La disponibilità formale di una politica, infatti, non coincide necessariamente con il suo effettivo utilizzo né con la capacità di produrre benefici concreti per i lavoratori. In tutti questi casi emerge un elemento comune: l'efficacia delle politiche di WLB dipende non soltanto dalla loro progettazione, ma anche dal contesto organizzativo nel quale esse vengono implementate e vissute quotidianamente. In questa prospettiva, la cultura organizzativa assume un ruolo centrale, poiché contribuisce a definire i valori e le aspettative che orientano il comportamento delle persone all'interno dell'organizzazione. Una cultura realmente orientata al bilanciamento vita-lavoro non si esaurisce nella predisposizione di opzioni di conciliazione, ma favorisce un contesto nel quale il ricorso a tali tutele sia percepito come ordinario, legittimo e coerente rispetto alle finalità aziendali. Affinché tali misure si traducano in benefici reali, la letteratura evidenzia la necessità di soddisfare tre condizioni fondamentali: la *sistematicità* del sistema HR (ovvero la costruzione di una configurazione dotata di una forte capacità di segnalazione interna), la coerenza rispetto al contesto esterno e alla *cultura organizzativa* (intesa sia come riflesso sia come determinante della cultura stessa) e, infine, la qualità delle *percezioni dei dipendenti* condizionata dall'azione quotidiana dei *manager di prima linea*.

4.5.1 Sistematicità delle politiche di Work-Life Balance

L'analisi condotta nei paragrafi precedenti ha evidenziato come le organizzazioni possano sostenere il WLB intervenendo su differenti dimensioni dell'esperienza lavorativa. Sebbene tali politiche rappresentino strumenti fondamentali, la letteratura mostra con chiarezza che nessuna di esse produce automaticamente i benefici attesi per il solo fatto di essere formalmente disponibile. La possibilità di usufruirne dipende infatti dalla capacità dell'organizzazione di costruire un sistema di gestione delle risorse umane caratterizzato da elevati livelli di sistematicità e coerenza. Questa prospettiva trova un importante fondamento teorico nel modello dell'HR System Strength proposto da Bowen e Ostroff (2004), secondo il quale un sistema di gestione delle risorse umane produce effetti coerenti sui comportamenti dei lavoratori

quando le pratiche HR risultano chiaramente riconoscibili, applicate con continuità e condivise dai diversi attori organizzativi. Gli autori individuano tre caratteristiche fondamentali che contribuiscono alla costruzione di un sistema HR "forte": la distintività, la coerenza e il consenso. La prima dimensione riguarda la capacità delle politiche di essere chiaramente *riconoscibili, comprensibili* e facilmente *accessibili*. Le iniziative di WLB possono infatti produrre effetti positivi soltanto se i lavoratori ne conoscono l'esistenza, comprendono le modalità di utilizzo e percepiscono con chiarezza le finalità perseguite dall'organizzazione. Una politica di diritto alla disconnessione, un programma di lavoro ibrido o un servizio di supporto psicologico difficilmente potranno contribuire al benessere dei dipendenti se questi ultimi ignorano la loro esistenza oppure non sanno concretamente come accedervi. La seconda dimensione è rappresentata dalla *coerenza*, ossia dalla continuità con cui le politiche vengono applicate nel tempo e nei diversi contesti organizzativi. La disponibilità di strumenti quali l'orario flessibile, la settimana lavorativa compressa o il lavoro ibrido risulta poco credibile quando l'organizzazione continua a preferire implicitamente la presenza prolungata in ufficio o interpreta negativamente chi ricorre alle misure di conciliazione. Analogamente, la presenza di servizi a supporto della famiglia o di programmi di supporto psicologico perde gran parte della propria efficacia se il loro utilizzo viene associato a un minore coinvolgimento professionale o a una ridotta capacità di affrontare le responsabilità lavorative. In tali situazioni, il segnale organizzativo risulta contraddittorio e le politiche rischiano di rimanere strumenti esclusivamente formali. Il terzo elemento individuato da Bowen e Ostroff è il *consenso*, vale a dire il grado di accordo tra i diversi attori organizzativi nell'interpretazione e nell'applicazione delle politiche HR (Bowen & Ostroff, 2004). Le iniziative di conciliazione risultano realmente efficaci quando Direzione aziendale, funzione Human Resource e management condividono una visione comune circa il valore della conciliazione tra vita lavorativa e privata. Se, al contrario, i messaggi trasmessi ai lavoratori risultano divergenti, le politiche rischiano di trasformarsi in strumenti esclusivamente formali, privi di un reale impatto sui comportamenti quotidiani (Bednall et al., 2022). Quando queste tre caratteristiche risultano contemporaneamente presenti, il sistema HR può essere definito "forte", producendo un segnale univoco che i lavoratori interpretano senza ambiguità (Bowen & Ostroff, 2004). In una prospettiva complementare, Amarakoon e colleghi (2026) osservano che l'efficacia delle politiche di conciliazione dipende dalla capacità dell'organizzazione di costruire un sistema di gestione delle risorse umane integrato. Riprendendo la prospettiva della Strategic Human Resource Management, gli autori evidenziano che le pratiche HR producono risultati stabili quando risultano coerenti sia tra loro (*internal fit*), sia con la strategia organizzativa e con il

contesto esterno (*external o vertical fit*), rafforzandosi reciprocamente anziché operare come interventi isolati. Distintività, coerenza e consenso descrivono, in sostanza, la coerenza interna del sistema HR (*internal fit*). Un sistema HR sistematico, in altre parole, non è soltanto un insieme di politiche allineate tra loro, ma un sistema allineato anche con il contesto istituzionale, settoriale e sociale in cui l'impresa opera (Amarakoon et al., 2026). In quest'ottica, le politiche di gestione degli orari, della flessibilità spaziale, del sostegno alla vita personale e familiare e del supporto psicologico non dovrebbero essere considerate iniziative indipendenti, ma componenti di un sistema integrato, la cui efficacia complessiva dipende dalla capacità dell'organizzazione di coordinarle internamente e orientarle verso gli obiettivi strategici. Questa necessità di un allineamento non solo interno, ma anche verticale ed esterno, trova una fondamentale conferma e applicazione empirica nell'analisi di Misra (2024). L'autrice evidenzia infatti che le pratiche di flessibilità non producono effetti uniformi nei diversi contesti organizzativi e istituzionali, proprio perché l'efficacia del sistema dipende dal modo in cui esso si raccorda con l'ambiente circostante. Di conseguenza, le organizzazioni non dovrebbero limitarsi a replicare modelli standardizzati presi dall'esterno, ma progettare politiche coerenti con le caratteristiche della propria forza lavoro e con lo specifico contesto istituzionale nel quale operano. Nel loro insieme, queste evidenze mostrano che la prima condizione di efficacia delle politiche di Work-Life Balance risiede nella loro configurazione sistemica. Solo un sistema HR "forte", capace di garantire un perfetto equilibrio tanto tra le sue componenti interne, quanto rispetto agli obiettivi e ai vincoli del contesto esterno, può trasmettere ai lavoratori un segnale chiaro, credibile e privo di ambiguità.

4.5.2 Coerenza esterna e cultura organizzativa

Un sistema HR sistematico e allineato con il contesto esterno costituisce una condizione necessaria ma non sufficiente per l'efficacia delle misure di conciliazione. Come evidenziato nel paragrafo precedente, sebbene l'efficacia formale delle misure di conciliazione richieda una configurazione integrata delle singole pratiche, la letteratura sottolinea che un sistema di gestione delle risorse umane non può produrre risultati sostenibili se opera in isolamento rispetto alle caratteristiche dell'ambiente in cui l'impresa è inserita (Amarakoon et al., 2026). Le politiche aziendali devono infatti dimostrarsi capaci di rispondere in modo sinergico alle pressioni del mercato, alle specificità istituzionali del Paese e alle reali esigenze della popolazione aziendale, realizzando un vero e proprio allineamento esterno o verticale. In questa prospettiva la cultura organizzativa può essere intesa come l'insieme dei valori, delle norme e dei comportamenti che orientano il modo in cui le persone interpretano e vivono il lavoro

all'interno dell'organizzazione. Una chiave interpretativa particolarmente utile per comprendere come tale cultura interagisca con il sistema formale è offerta dalla *Signaling Theory*, secondo la quale le pratiche di gestione delle risorse umane trasmettono ai lavoratori segnali riguardo alle priorità e ai valori realmente perseguiti dall'organizzazione. Una politica di flessibilità oraria, un programma di lavoro ibrido, un servizio di welfare familiare o uno sportello di supporto psicologico comunicano infatti non soltanto la disponibilità di uno specifico strumento, ma anche il valore che l'organizzazione attribuisce al benessere delle persone e alla conciliazione tra responsabilità professionali e personali. Due organizzazioni possono quindi adottare politiche formalmente identiche ottenendo risultati profondamente differenti, poiché ciò che cambia non è tanto il contenuto delle pratiche, quanto il significato che esse assumono agli occhi dei lavoratori sulla base del filtro culturale interno. Quando tale cultura riconosce il WLB come un obiettivo legittimo e coerente con le finalità aziendali, i lavoratori tendono a percepire le politiche di conciliazione come strumenti realmente accessibili e sicuri. Al contrario, qualora prevalgano aspettative implicite che valorizzano la disponibilità continua, la presenza prolungata sul luogo di lavoro o la reperibilità costante, anche le politiche più avanzate rischiano di rimanere inutilizzate o di essere impiegate solo da una parte dei lavoratori per il timore di possibili conseguenze negative sulla propria immagine professionale. Questa necessità di sintonizzare le misure formali con il tessuto relazionale trova conferma nello studio di Gubernator e colleghi (2025), secondo cui l'effettiva capacità di generare benessere attraverso le politiche di flessibilità dipende dalla capacità dell'organizzazione di costruire un ambiente caratterizzato da fiducia reciproca, sostegno reciproco e attenzione concreta ai bisogni delle persone. Un altro meccanismo attraverso cui la cultura organizzativa orientata al WLB si esprime e si adatta nel tempo riguarda i processi di ascolto interno. La costruzione di una cultura orientata al WLB non può infatti fondarsi esclusivamente su una comunicazione che procede dall'alto verso il basso. Affinché le organizzazioni possano comprendere l'evoluzione dei bisogni dei lavoratori e adattare progressivamente le proprie politiche, è necessario predisporre meccanismi che favoriscano l'ascolto e la partecipazione. In tale prospettiva assume particolare rilievo il concetto di *employee voice*, inteso come l'insieme dei processi attraverso cui i lavoratori possono esprimere suggerimenti, difficoltà ed esigenze riguardanti la propria esperienza lavorativa (Barry & Wilkinson, 2022). La letteratura evidenzia che la semplice disponibilità di tali canali non è tuttavia sufficiente. Barry e Wilkinson (2022) sottolineano come l'efficacia della *voice* dipenda dalla concreta possibilità di influenzare le decisioni organizzative, mentre Huang e Wilkinson (2024) mostrano che i lavoratori tendono a esprimere le proprie opinioni soltanto quando percepiscono che esse possano produrre cambiamenti reali

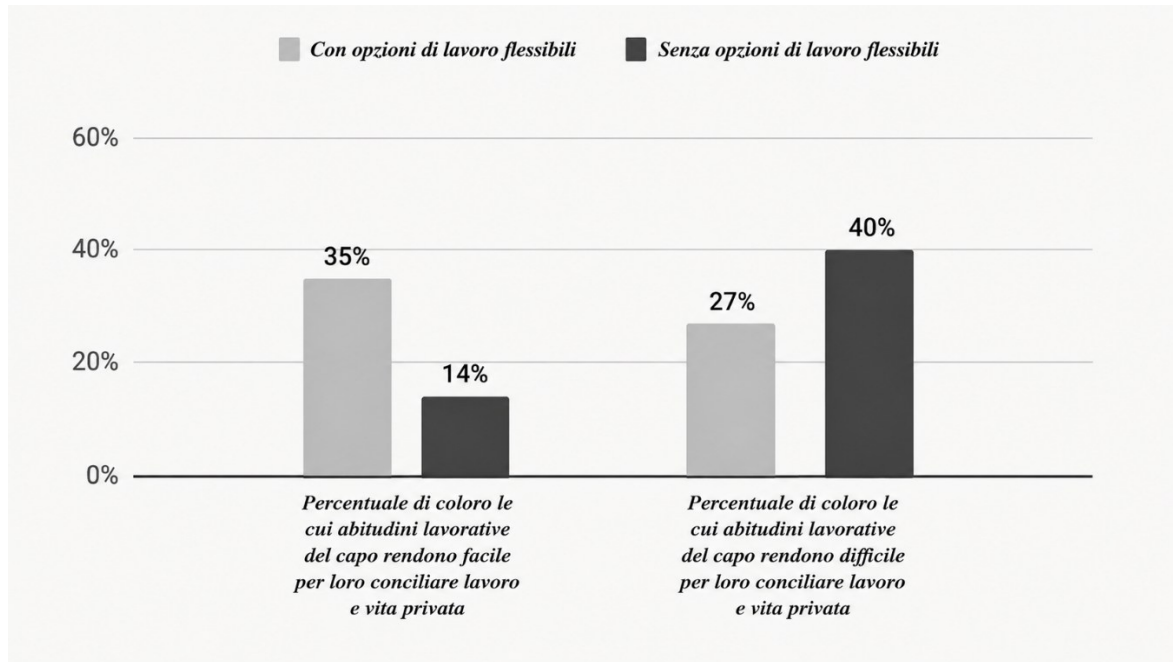
(*contextual voice efficacy*). Tale processo contribuisce inoltre alla costruzione di quello che Nyfoudi e colleghi (2024) definiscono un vero e proprio *organizational voice climate*, ossia un clima organizzativo che incoraggia l'espressione delle opinioni e favorisce il miglioramento continuo delle pratiche HR, consentendo all'organizzazione di adattare progressivamente le politiche di Work-Life Balance ai bisogni emergenti della forza lavoro. Nel loro insieme, queste evidenze mostrano come il successo delle politiche di gestione del tempo, della flessibilità spaziale, dei servizi family-friendly e del supporto psicologico dipenda non soltanto dalla qualità della loro progettazione, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di renderle coerenti con la propria cultura e realmente utilizzabili dai lavoratori. La cultura organizzativa rappresenta quindi il contesto entro il quale tali politiche acquistano significato e diventano concretamente efficaci, rendendole credibili, accessibili e socialmente legittime agli occhi dei lavoratori. La costruzione di questo contesto, tuttavia, non si esaurisce nelle dichiarazioni della Direzione aziendale, ma dipende in larga misura da coloro che traducono quotidianamente le politiche HR nella gestione operativa delle persone. Proprio il ruolo dei First-Line Managers, principali interpreti delle politiche di conciliazione nella vita organizzativa quotidiana, costituisce l'oggetto del paragrafo successivo.

4.5.3 Percezione dei dipendenti e ruolo dei Front-Line Managers

Come evidenziato, la solidità del sistema formale e la coerenza del contesto culturale rappresentano precondizioni essenziali, ma l'efficacia reale delle politiche di *Work-Life Balance* si gioca sul piano delle percezioni individuali dei lavoratori e dal ruolo dei manager di prima linea. Numerosi studi mostrano infatti che l'efficacia delle politiche di conciliazione dipende non soltanto dalla loro progettazione, ma anche dalla percezione che i lavoratori possano utilizzarle senza subire conseguenze negative sul piano professionale. Medina-Garrido e colleghi (2023) evidenziano come la disponibilità reale dei lavoratori ad attivare tali tutele di conciliazione dipenda dalla percezione che il loro utilizzo non comprometta la valutazione delle prestazioni, la retribuzione o le opportunità di crescita. Analogamente, Bobbio e colleghi (2022) mostrano come il timore delle cosiddette *career consequences* (conseguenze di carriera) rappresenti uno dei principali ostacoli all'effettivo utilizzo delle politiche di conciliazione. Questo filtro percettivo individuale, che determina la fiducia e la sicurezza nell'usufruire degli strumenti aziendali, viene mediato e plasmato in larga misura dai manager di prima linea (*first-line managers* o *frontline managers*). I manager di prima linea costituiscono infatti il principale

punto di contatto tra le politiche definite dalla Direzione delle Risorse Umane e l'esperienza quotidiana dei lavoratori. Pak e colleghi (2026) li descrivono come veri e propri *HR agents*, chiamati a interpretare e tradurre le procedure formali in decisioni quotidiane all'interno dei gruppi di lavoro. Gli stessi autori osservano inoltre che essi sono frequentemente chiamati a bilanciare due esigenze complementari: da un lato garantire un'applicazione coerente delle politiche HR all'interno dell'organizzazione (HR consistency), dall'altro adattarle alle esigenze dei singoli lavoratori attraverso accordi e soluzioni personalizzate (HR I-deals). In questa prospettiva, essi non rappresentano semplici esecutori delle politiche HR, ma soggetti che ne influenzano concretamente l'applicazione e, di conseguenza, l'effettiva esperienza dei lavoratori. Il loro ruolo non consiste nel progettare le politiche di conciliazione, ma nel renderle concretamente fruibili all'interno dei gruppi di lavoro, traducendo le azioni strategiche dell'organizzazione in decisioni operative e comportamenti quotidiani (Hewett et al., 2024; Pak et al., 2026). L'importanza di tale funzione emerge con particolare evidenza nell'ambito della conciliazione vita-lavoro. Le organizzazioni possono infatti introdurre numerose misure finalizzate a favorire la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata, ma la possibilità di usufruirne dipende spesso dalle modalità con cui esse vengono interpretate e applicate dai responsabili diretti. Una politica di lavoro ibrido, ad esempio, può essere formalmente prevista dall'organizzazione; tuttavia, se il manager scoraggia sistematicamente il lavoro da remoto o privilegia i collaboratori maggiormente presenti in ufficio, tale possibilità rischia di rimanere puramente teorica. Analogamente, il diritto alla disconnessione può essere previsto dalle procedure aziendali, ma perdere gran parte della propria efficacia qualora il responsabile continui a inviare comunicazioni al di fuori dell'orario di lavoro aspettandosi risposte immediate. Lo stesso vale per il flextime, per i servizi family-friendly o per i programmi di supporto psicologico: la loro concreta utilizzabilità dipende in larga misura dai comportamenti quotidiani del manager e dal clima che questi contribuisce a creare all'interno del gruppo di lavoro.

Figura 4.3 – Effetto delle abitudini lavorative del capo sulla conciliazione tra lavoro e vita privata



Fonte: Adattamento da Marecki, 2024, (pag.173)

Come evidenziato dalla Figura 4.3, la percezione dei lavoratori circa la possibilità di conciliare lavoro e vita privata varia sensibilmente in funzione delle abitudini lavorative del proprio responsabile diretto: il 35% dei lavoratori il cui capo adotta comportamenti favorevoli alla conciliazione riporta di trovare facile gestire il rapporto tra i due domini, contro appena il 14% tra chi non beneficia di tale supporto; specularmente, la quota di lavoratori che percepisce tale rapporto come difficile sale dal 27% al 40% quando le abitudini del capo non favoriscono la conciliazione. Questi dati confermano empiricamente quanto sostenuto in precedenza: l'efficacia delle politiche di WLB non dipende soltanto dalla loro esistenza formale, ma in misura rilevante dal comportamento concreto dei manager di prima linea (Marecki, 2024). Le evidenze disponibili mostrano inoltre che non tutti i manager implementano le pratiche di bilanciamento con la medesima efficacia. Xuan Kou e colleghi (2022) spiegano questa variabilità con il concetto di *HR Role Identity*, evidenziando come l'implementazione di queste pratiche dipenda anche dal grado con cui il manager percepisce la gestione delle persone come parte integrante della propria identità professionale. Gli autori mostrano che tale identità si sviluppa attraverso l'interazione con diversi attori organizzativi — tra cui Direzione HR, top

management, superiori gerarchici e collaboratori — contribuendo alla costruzione di un contesto favorevole all'attuazione delle politiche. Ne consegue che i manager maggiormente coinvolti nella gestione delle persone tendono ad applicare con maggiore convinzione queste politiche, riconoscendone il valore non soltanto per il benessere dei lavoratori, ma anche per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Un ulteriore elemento di riflessione riguarda il margine di discrezionalità di cui dispongono i manager nell'applicazione delle pratiche HR. Strumenti quali il lavoro ibrido, la flessibilità oraria o la personalizzazione delle modalità di lavoro richiedono inevitabilmente un certo grado di adattamento alle caratteristiche individuali e alle esigenze operative dei diversi contesti lavorativi. Le evidenze empiriche mostrano che i risultati migliori si ottengono quando i manager riescono a combinare coerenza organizzativa e flessibilità decisionale, garantendo equità tra i lavoratori senza rinunciare alla personalizzazione delle soluzioni. Questa capacità di adattamento trova conferma anche nello studio di Poškienė e colleghi (2025), secondo cui i manager di prima linea non applicano meccanicamente le politiche organizzative, ma le interpretano alla luce delle caratteristiche dei collaboratori e delle specificità del contesto operativo. Ciò consente di adattare gli strumenti di conciliazione in funzione delle esigenze personali dei collaboratori e delle caratteristiche dell'attività svolta. Le riflessioni sviluppate nei paragrafi precedenti trovano così una naturale sintesi nel ruolo dei manager di prima linea. Le politiche di gestione del tempo, della flessibilità spaziale, del sostegno alla vita personale e familiare e del supporto psicologico rappresentano strumenti potenzialmente efficaci per favorire un migliore rapporto tra attività lavorativa e vita privata. Tuttavia, il loro contributo non dipende esclusivamente dalla qualità della loro progettazione, ma anche dalla capacità dell'organizzazione di inserirle all'interno di una cultura orientata al benessere delle persone e di garantirne un'applicazione coerente attraverso il comportamento dei responsabili di linea. I *first-line managers* costituiscono quindi il punto di collegamento tra le politiche formalmente definite dall'organizzazione e la loro concreta esperienza da parte dei lavoratori. Attraverso le decisioni che assumono, i messaggi che trasmettono e il sostegno che offrono ai collaboratori, essi contribuiscono a determinare se le politiche di conciliazione rimangano semplici previsioni organizzative oppure diventino strumenti realmente utilizzabili.

Conclusioni

Quanto illustrato in questo quarto capitolo mostra chiaramente come l'adozione di politiche di WLB non rappresenti solo un problema personale da affidare al singolo lavoratore né qualcosa che adempie ad un semplice obbligo di legge. Al contrario, è un risultato di politiche, pratiche e strumenti adottati ad hoc dalle aziende con l'obiettivo di promuovere il benessere dei lavoratori e, al tempo stesso, la competitività dell'organizzazione. Questo capitolo ha descritto un modello in cui orari flessibili, servizi per la famiglia, capi comprensivi e cura della salute mentale lavorano insieme. Per costruire un ambiente davvero sostenibile serve prima di tutto un clima aziendale basato sull'ascolto reciproco. Dare spazio alla voce dei dipendenti e creare canali di comunicazione permette di adattare i contratti flessibili ai bisogni reali delle persone. Inoltre, quando i messaggi della direzione sono chiari e coerenti, i lavoratori si fidano di più e usano i servizi di welfare senza la paura che questo possa ripercuotere sulla loro carriera. In questo percorso, i manager di prima linea hanno un ruolo fondamentale, facendo da tramite tra le decisioni della direzione e la vita quotidiana dei gruppi di lavoro. Quando un capo considera la cura del proprio team come una parte centrale del suo lavoro, il welfare diventa uno strumento concreto per far funzionare meglio l'azienda e rendere le persone più soddisfatte. La vera conciliazione si ottiene solo quando l'azienda inizia a proteggere il tempo e la mente del lavoratore con la stessa importanza che dà alla produttività.

CONCLUSIONI TESI

Questo lavoro di tesi ha evidenziato il progressivo superamento di una rigida separazione tra i due domini a favore di modelli più articolati, tra cui il *Work-Life Fit*, nei quali l'organizzazione del lavoro si adatta alle esigenze individuali e alle diverse fasi del ciclo di vita personale e professionale. Tale evoluzione risulta particolarmente evidente tra le nuove generazioni di lavoratori, per le quali il benessere personale assume un peso crescente rispetto alle tradizionali logiche di progressione di carriera. Sotto il profilo della salute, un adeguato equilibrio tra lavoro e vita privata contribuisce a ridurre i livelli di stress e a favorire un effettivo distacco psicologico dall'attività lavorativa al termine della giornata, con ricadute positive anche sulla stabilità della vita familiare e sulla prevenzione di fenomeni quali il logoramento emotivo, il tecnostress e il *burnout*. Dal punto di vista organizzativo, la letteratura analizzata mostra come la cura del benessere dei lavoratori si traduca in un vantaggio anche per l'impresa, coerentemente con il principio del *doing well by doing good*: le politiche orientate al benessere risultano infatti associate a un incremento della motivazione, della soddisfazione e della produttività, nonché a una riduzione dell'assenteismo e del turnover dei talenti. Tali politiche contribuiscono inoltre a rafforzare la reputazione dell'organizzazione sul mercato del lavoro attraverso le strategie di *employer branding*, favorendo l'attrazione di personale qualificato. Le politiche e le pratiche organizzative volte a favorire la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro rappresentano dunque una condizione necessaria ma non sufficiente: la loro efficacia dipende in misura rilevante dalla cultura organizzativa e dal ruolo svolto dai manager di prima linea, che costituiscono il principale punto di raccordo tra le decisioni della Direzione e l'esperienza quotidiana dei lavoratori. Nel complesso, il presente studio evidenzia il legame stretto tra Work-Life Balance, benessere individuale e performance organizzativa. L'analisi della letteratura dimostra come la tutela del tempo, del benessere psicologico e delle relazioni personali dei lavoratori non risulti in contrasto con gli obiettivi di redditività dell'impresa; al contrario, la tutela della persona si configura come una leva in grado di generare, congiuntamente, un miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e un vantaggio competitivo duraturo per l'organizzazione, ponendosi come una condizione essenziale per il successo e la sostenibilità dell'impresa nel lungo periodo.

Bibliografia

- Abbada et al. (2025). Building a Sustainable Workforce through Work-Life Integration: Antecedents, Consequences, and Implications. (J. .. Abbada, A cura di) *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), 55–69. Tratto da <https://www.journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/646>
- Adhiati et al. (2025, Sept 24). Generation Z work-life preferences: Organizational, social, and arrangement effects. (C. S. Adhiati, A cura di) *Annals of Human Resource Management Research*, 5(3), 227–239. Tratto da <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i3.3342>
- Ahamad et al. (2022). Interactive influence of work–life balance benefits, employee recommendation, and job attributes on employer attractiveness and job pursuit intentions: two experiments. *Asian Business & Management*. Tratto da <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00184-4>
- Ahmad et al. (2025). Investigating Stress, Burnout, and Organizational Factors Contributing to Psychological Well-being at Work. *Review of Education, Administration & Law*. doi:DOI: 10.47067/real.v8i1.401
- AIDP. (2024). *Benessere organizzativo e performance lavorativa*. Tratto da HR Online: <https://www.aidp.it/hronline/2024/1/1/benessere-organizzativo-e-performance-lavorativa.php>
- AIHR. (2024). HR Trend Report: Shifting work-life balance to work-life fit. *Academy to Innovate HR*. Tratto da <https://it.scribd.com/document/685204450/HR-Trend-Report-2024>
- Alfano et al. (2024). Work-life balance during the COVID-19 pandemic. A European perspective. (I. M. Vincenzo Alfano, A cura di) *Journal of Industrial and Business Economics* (2024) 51:1041–1065. doi:<https://doi.org/10.1007/s40812-024-00316-1>
- Amarakoon et al. (2026). The role of human resource management in alternative work arrangements: review and way forward. *Personnel Review*, Vol. 55 No. 2 pp. 774–796. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-08-2024-0737>
- Ariani. (2025). Examining the impact of job crafting, work-life balance, and procrastination on performance enhancement. *Problems and Perspectives in Management*.
- Auriemma et al. (2024). Technostress and conflict: a systematic literature review. *Studi organizzativi* n. 1.
- Aust et al. (2024). The effects of different types of organisational workplace mental health interventions on mental health and wellbeing in healthcare workers: a systematic review. *Int Arch Occup Environ Health* 97, 485–522 , <https://doi.org/10.1007/s00420-024-02065-z> .
- Aydin , & Ozsoy-Ozmen. (s.d.). A Qualitative Study on Remote Workers' Work-Life Balance. *Sosyoekonomi*, 34(67), 97-121. doi:<https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2026.01.05>
- Baba et al. (2025). A five-decade analysis of work-life balance among women through systematic literature review and bibliometric analysis. *Future Business Journal*. Tratto da <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00584-w>

- Bai. (2025). Exploring Sustainable HRM Through the Lens of Employee Wellbeing. *Sustainability*.
- Baktash, & Pütz. (2025). Detach to Thrive: Psychological Detachment from Work and Employee Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 26(54), 1-31. .
- Balvociute, & Salkauskiene. (2025). Analysis of Work-Life Balance in European Union Countries: The Impact of Technological Progress and Digitalization. *European Journal of Sustainable Development* (2025), 14, 4, 139-156. .
- Barry, & Wilkinson. (2022). Employee voice, psychology and human resource management (HRM). *Human Resource Management Journal*, 32(3), 631–646. Tratto da <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12415>
- Basuni, & Sopiaih. (2023). Work-life Balance and Burnout on Employee: A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis. *International Journal of Business, Law, and Education*.
- Bednall et al. (2022). A meta-analysis on employee perceptions of human resource strength: Examining the mediating versus moderating hypotheses. *Human Resource Management* 2022;61:5–20.
- Bell, & Waddington. (2021). Similar, Yet Different: The Work-Life Balance Directive And The Expanding Frontiers Of Eu Non-Discrimination Law. *Common Market Law Review*, 58(5), 1401-1432. Tratto da <https://doi.org/10.54648/cola2021087>
- Bello et al. (2024). Work-life balance and its impact in modern organizations: An HR review. (S. T.-M. Binaebi Gloria Bello, A cura di) *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2024, 21(01), 1162–1173. doi:<https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0106>
- Bian , X., & Mohd Sukor, M. (2024). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and psychological well-being among Chinese working women. *Scientific reports*, 14(1), 27421. Tratto da <https://doi.org/10.1038/s41598-024-79322-1>
- Blake et al. (2025). Psychological detachment from work predicts mental wellbeing of working-age adults: Findings from the ‘Wellbeing of the Workforce’ (WoW) prospective longitudinal cohort study. *PLoS ONE* . Tratto da <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312673>
- Blom, & Aarntzen. (2026). What hinders employees’ access to and use of family-friendly policies: a systematic review of motivations, opportunities, and abilities. *Community, Work & Family*, 1–40.
- Bobbio et al. (2022). Organizational Work-Home Culture and its Relations with the Work–Family Interface and Employees’ Subjective Well-being. *Applied Research Quality Life* 17, 2933–2966. Tratto da <https://doi.org/10.1007/s11482-022-10048-w>
- Bondanini et al. (2025). The Dual Impact of Digital Connectivity: Balancing Productivity and Well-Being in the Modern Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22, 845.
- Bonesso. (2026). Integrating Hybrid Work in Organizations: A Strategic HRM Perspective to Pursue Vertical and Horizontal Alignment. *Human Resource Management Journal*. Tratto da <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70040>

- Bouzikos et al. (2022). Contextualising the Effectiveness of an Employee Assistance Program Intervention on Psychological Health: The Role of Corporate Climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5067. Tratto da <https://doi.org/10.3390/ijerph19095067>
- Bowen, & Ostroff. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of the "Strength" of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Brega et al. (2023). Flexible work arrangements for work-life balance: a cross-national policy evaluation from a capabilities perspective. *International Journal of Sociology and Social Policy*, Volume 43, Issue 1314, 2023, Pages 278-294. Tratto da <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2023-0077>
- Caputo et al. (2025). Crossover in leader-follower relationship: A systematic review. (A. Caputo, R. Sandretto, & C. G. Cortese, A cura di) *Journal of General Management*. Tratto da <https://doi.org/10.1177/03063070251372242>
- Carrassi, S. (2024). *Il work family conflict: quando lavoro e famiglia collidono*. Tratto da Welfare Post: <https://www.welfarepost.it/work-family-conflict-contrasto-lavoro-e-famiglia/>
- Carteri, M. (2024). Benessere organizzativo ed efficienza nel lavoro pubblico. *Massimario di giurisprudenza del lavoro*; n4/2024.
- Casper et al. (2025). How Effective Are Work-Life Balance Policies? The Importance of Inclusion. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Tratto da <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622-050544>
- Cavalcoli, D. (2025). Lavoro, il benessere personale batte la carriera per 7 giovani su 10. *Corriere della sera*. Tratto da https://www.corriere.it/economia/lavoro/25_maggio_15/lavoro-il-benessere-personale-batte-la-carriera-per-7-giovani-su-10-se-il-successo-non-e-la-promozione-3345dcc9-6969-471c-91ef-f0506bf39xlk.shtml
- Chang et al. (2025). A Cross-Disciplinary Bibliometric Review of Family-Friendly Work Activities and Agenda for Future Research. *Group & Organization Management*. 50. 574-631.
- Chauhan, P., & Rai, S. (2024). Conceptualizing work-life integration: A review and research agenda. *Asia Pacific Management Review*, Volume 29, Issue 4, Pages 415-426. Tratto da <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.10.002>
- Chourasia, & Bahuguna. (2024). Organizational performance as dependent variable in strategic human resource management literature – a journey so far. *Benchmarking: An International journal* Vol. 32 No. 9, 2025 Emerald Publishing. doi:10.1108/BIJ-11-2023-0778
- Chung, & Booker. (2023). Flexible Working and the division of housework and childcare: Examining divisions across arrangement and occupational lines. *Work, Employment and Society*, 37(1), 236–256. doi:10.1177/09500170221096586
- CIPD. (2025). Strategic human resource management. Tratto da <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/>
- Cooke et al. (2024). Developing organizations' dynamic capabilities and employee mental health in the face of heightened geopolitical tensions, polarized societies and grand societal

- challenges. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(5), 767–778. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2307751>
- Corriere della Sera. (2024). Meno di un lavoratore su cinque, in Italia, ha un buon livello di benessere psicologico. Tratto da https://www.corriere.it/economia/lavoro/25_maggio_22/meno-di-due-lavoratori-su-dieci-in-italia-hanno-un-buon-livello-di-benessere-psicologico-il-report-b84ba6df-8648-486b-bfbd-ea17131a8xlk.shtml
- Cui et al. (2026). An Empirical Study of the Dynamics of Collective Employee Turnover and Its Implications for Dismissal Policy—Evidence From a Distribution Center. *Human Resource Management Journal*.
- Darmayanti et al. (2025). Work-Life Balance: A Systematic Literature Review. (T. S. Darmayanti, A cura di) *International Student Conference on Business, Education, Economics, Accounting, and Management*, 4(2). Tratto da <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/isc-beam/article/view/61622>
- DeAlwais, & Hernwall. (2021). A Review of Methodological Choices Relating to Work-Life Boundary Research. *Managing Global Transitions*. doi:<https://doi.org/10.26493/1854-6935.19.73-101>
- Deloitte. (2025). *Gen Z and Millennial Survey*.
- Devadharani. (2025). Work-life balance and mental health. *International Journal For Multidisciplinary Research*. Tratto da <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.47409>
- Diep, & Horváthová. (2026). Human resource management, employee well-being, and performance: A systematic review. *Human Systems Management*, 45(1), 89-108. Tratto da <https://doi.org/10.1177/01672533251355886>
- Donaghey et al. (2022). Employee choice of voice and non-union worker representation. *Industrial Relations Journal*, 53, 503–522. Tratto da <https://doi.org/10.1111/irj.12383>
- du Bois et al. (2025). From Policy to Practice: Unraveling Individual Uptake of Compressed Work Schedules. *Human Resource Management* 64, no. 5:1227–1242. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.22306>.
- Dutordoir, & Struyfs. (2024). The impact of a compressed workweek on shareholder value: An event study analysis of Belgium's 4-day workweek legislation. *Human Resource Management*, 63(6), 903–917. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.22238>
- Econopoly. (2025, Gennaio 30). Investire nel wellbeing? Fa crescere la produttività e genera valore. (C. Cipolla, A cura di) *Il Sole 24 Ore*. Tratto da <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2025/01/30/wellbeing-produttivita-investimenti-valore/>
- Eshete, & Birbirssa. (2024). Strategic Human Resource Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *Sage Open* 14(4). Tratto da <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/21582440241287667>
- Eurofound. (2024). Indagine europea sulle condizioni di lavoro 2024.
- Eurofound. (2024). Living and working in Europe.

- Eurofound. (2024). *Work-life balance: Policy developments*. De Micheli; Smilari.
- Fahy et al. (2024). If my boss wasn't so accommodating, I don't know what I would do': Workplace supports for carers and the role of line managers and co-workers in mediating informal flexibility. *Human Resource Management Journal*.
- Farheen, & Shaikh, O. (2025). The Effect of Work-Life Balance on Employee Retention: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal for Social Science Archives*, 3(3), 406–425. Tratto da <https://doi.org/10.59075/jssa.v3i3.445>
- Farid, & Jamil. (2024). Work-life balance and its influence on job performance and turnover intentions. *Journal of Personnel Management*, 2(2), 19-55.
- Ferdous et al. (2023). Use of Flexible Work Practices and Employee Outcomes: The Role of Work-Life Balance and Employee Age. *Journal of Management & Organization* 29(5): 833–53. doi:doi: 10.1017/jmo.2020.44.
- Fleming. (2024). Employee well-being outcomes from individual mental health interventions: Cross-sectional evidence from the UK. *Journal of Industrial Relations*, 55, 162–182. Tratto da <https://doi.org/10.1111/irj.12418>
- Forbes. (2025, Gennaio 13). Work-Life balance: da benefit a necessità per l'employer branding e l'hrm. Tratto da <https://nextleaders.forbes.it/work-life-balance-da-benefit-a-necessita-per-lemployer-branding-e-lhrm/>
- Fortune. (2025). Work-Life balance finally pay as a top motivator. (E. Burleigh, A cura di) Tratto da <https://fortune.com/2025/11/17/work-life-balance-outranked-pay-top-perk-peoeple-choosing-a-job/>
- Gagné et al. (2026). Self-determination theory in the workplace: the evolution, present, and beyond. *Journal of Business Research* 210 (2026) 116146. Tratto da <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2026.116146>
- Gallup. (2026). State of the Global Workplace Report 2026. Tratto da <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana. (2022, Giugno 30). D.Lgs 30 giugno 2022, n. 105. *Attuazione della direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, relativa all'equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del consiglio*.
- Generali. (2024). *L'età adulta del welfare aziendale. Le PMI pronte per il rinnovamento del welfare del Paese*. Tratto da Welfare Index PMI.: <https://www.welfareindexpmi.it/wp-content/uploads/2024/10/Welfare-Index-PMI-2024-Rapporto-in-Sintesi.pdf>
- Geraldes et al. (2025). Work-family practices and work-family relationship: the role of boundary management. *BMC Public Health* 25, 1343. Tratto da <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22512-x>
- Global Wellness Institute. (2025). Initiative Micro-Trends 2025. Tratto da www.globalwellnessinstitute.org.
- Guarin et al. (2024). Time to voice? A review and agenda for longitudinal employee voice research. *Human Resource Management Review*.

- Gubernator et al. (2025). The effectiveness of well-being-oriented human resource management in the context of telework. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2024.2354829
- Gürbüz et al. (2024). Fueling creativity: HR practices, work engagement, personality, and autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(22), 3770–3799. Tratto da <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2429125>
- Gurung et al. (2025). The Impact of Work-Life Balance on Stress: The Mediating Role of Emotion Regulation Among Working Professionals: A Review. (A. & Gurung, A cura di) *International Journal of Indian Psychology*, 13(2), 1023-1030. doi:10.25215/1302.089
- Hariri et al. (2024). Effect of Work-Life Balance on Employees' Well-Being. *Open Journal of Social Sciences*, Vol. 12 No. 12, 2024. Tratto da <https://doi.org/10.4236/jss.2024.1212044>
- Harrop et al. (2025). A Meta-Analysis of Antecedents and Outcomes of Flexible Working Arrangements. *Journal of Organizational*.
- Hewett et al. (2024). Answerable for what? The role of accountability focus in line manager HR implementation. *Human Resource Management*, 63(2), 165-185. Tratto da <https://doi.org/10.1002/hrm.22189>
- Ho et al. (2025). A three-wave time-lagged study on family-friendly Employment practices and well-being in Hong Kong: the mediating effect of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(18), 3375–3400. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2601218>
- Höllig et al. (2025). Employer Responsiveness to Online Reviews: A Signal of Caring About Employees. *Human Resource Management* 64, no. 5: 1481–1502. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.22316>
- Honda et al. (2025). Balancing and Conflict Between Work and Family Life of Sandwiched. *Safety and Health at Work* 16.
- Hsu et al. (2026). The relationship between getting off work on time and organizational commitment via work–life balance and perceived organizational support: workaholism as a moderator. . *Current Psychology*, vol 45.
- Huang, & Wilkinson. (2024). The role of contextual voice effectiveness on employee voice and silence. *Human Resource Management Journal*, 34(4), 960–974. Tratto da <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12537>
- Hynes, J., & Koc, H. (2024). Employee Cognitive Workaholism and Emotional Exhaustion in a Digital Workplace: What Is the Role of Organisations? *Humanistic Management Journal*. Tratto da <https://doi.org/10.1007/s41463-023-00164-6>
- İlhan et al. (2026). Employee Benefits Supporting Well-Being at the Intersection of Meaning and Cost: A Sustainability Perspective from Generation Z. *Sustainability*, 18(3), 1692. Tratto da <https://doi.org/10.3390/su18031692>
- ILO. (1981). *Convention No. 156 Convention concerning Equal Opportunities and Equal Treatment for Men and Women Workers: Workers with Family Responsibilities*, 1981.
- ILO. (2023). Working Time and Work–Life Balance Around the World.

- Inegbedion. (2024). Work-life balance and employee commitment: mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*. doi:doi: 10.3389/fpsyg.2024.1349555
- ISTAT. (2024). Il benessere equo e sostenibile in Italia.
- Junça Silva, & Dias . (2023). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 31 No. 8 pp. 1–16. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Junker et al. (2025). Work Engagement in Agile Teams: Extending Multilevel JD-R Theory. *Journal of Organizational Behavior*. Tratto da <https://doi.org/10.1002/job.2860>
- Khan, A., & Jan, R. (2026). digital_overload_and_cognitive_decline_a_multidisciplinary_re_Khan (1). *International Journal of Scientific Research Studies*.
- Koch et al. (2024). Psychological detachment is important immediately after work: Engage in physical exercise after stressful work days. *International Journal of Stress Management*, 31 (3), 266–278. Tratto da <https://doi.org/10.1037/str0000312>
- Kossek et al. (2024). Advancing work–life supportive contexts for the “haves” and “have nots”: Integrating supervisor training with work–life flexibility to impact exhaustion or engagement. *Human Resource Management*. doi:63. 397-411. 10.1002/hrm.22207
- Kulik, L. (2025). Role conflict, enrichment, sense of balance, and well-being among working students who are parents. *Journal of Family Social Work*, 28(2), 86–107. Tratto da <https://doi.org/10.1080/10522158.2025.2468264>
- Kumbera, S. (2026). From Balance to Blend: A Reciprocal Theoretical Framework for Work–Life Blending. *Journal of Organizational Psychology*, 25(4).
- Kurowska et al. (2025). Life and Work-life Balance Satisfaction Among Parents Working From Home: the Role of Work-time and Childcare Demands. *Applied Research Quality Life* 20, 1315–1338. Tratto da <https://doi.org/10.1007/s11482-025-10467-5>
- Lauring, & Jonasson. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, 35(1), 101044.
- Li, & Yang. (2026). How does remote work shape work–family balance? The interaction of work stress and leadership support. *Humanit Soc Sci Commun* 13, 467 (2026). Tratto da <https://doi.org/10.1057/s41599-026-06957-y>
- Liang, & Li. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, Volume 35, Issue 2, 2025.
- Lim et al. (2025). Parents’ Work–Family Conflict and Children’s Emotional Well-Being: The Mediating Role of Parenting Behaviors. *Journal of Family Issues*, 47(5), 665-690. Tratto da <https://doi.org/10.1177/0192513X251389214>
- Liu et al. (2026). The Meaning of Work in the Digital Era: A Systematic Review and Research Agenda. *Human Resource Management Journal*. Tratto da <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70041>

- Lu et al. (2026). Resource Gain and Cross-Domain Spillover: How Work Connectivity Behavior After Hours Sustains Work Engagement. (L. Y. Lu G, A cura di) *Behavioral Sciences*, 16(2), 254. doi:<https://doi.org/10.3390/bs16020254>
- Maharani, & Tamara. (2024). The occupational stress and work-life balance on turnover intentions with job satisfaction as mediating. *Journal of Human Resource Management*. Tratto da <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2369>
- Maraqqa et al. (2025). Empirical analysis of the relationship between work-life balance and financial performance. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*. Tratto da <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-02-2025-1685>
- Marecki. (2024). Impact of work-life balance on employee productivity and well-being. *Journal of Management and Financial Sciences*. Volume XVI, issue 50.
- Martela, F. (2025). Well-Being as Having, Loving, Doing, and Being: An Integrative Organizing Framework for Employee Well-Being. *J Organ Behav*, 46: 641-661. Tratto da <https://doi.org/10.1002/job.2862>
- Mayo et al. (2026). Doing Well by Doing Good”: Multilevel Effects of Work-Life Policies on Employee Well-Being and Sales Growth.”. *Human Resource Management*. Tratto da <https://doi.org/10.1002/hrm.70075>
- Medina-Garrido et al. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Mental Health at Work Report 2025. (2025). Tratto da <https://www.mindsharepartners.org/2025-mental-health-at-work-report>
- Mindwork. (2025). Relazione d’Impatto 2024. Tratto da https://cdn.mindwork.it/Relazione%20d'impatto%202024_Mindwork.pdf
- Misra. (2024). Work-life flexibility practices in context: A gendered cross-cultural analysis. *Human Resource Management Journal*, 34(3), 810–829. doi:<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12533>
- Moilanen et al. (2026). The role of work–family conflict and enrichment in second-birth intentions: comparing. *Community, Work and Family*. Tratto da <https://doi.org/10.1080/13668803.2026.2621907>
- Moon et al. (2026). Is Job Embeddedness a Resource? Revisiting the Relationship of Job Embeddedness and Employee Well-Being: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Organizational Behavior*. Tratto da <https://doi.org/10.1002/job.70083>
- Mwambela. (2024). Strategic human resource management and organizational performance: an investigation of profit-oriented companies in Zambia. *Journal of Innovative Business and Management*, 16(1), 1-18. Tratto da <https://doi.org/10.32015/JIBM.2024.16.1.2>
- Nadales-Gallego et al. (2025). Connecting Internal Communication and Employee Engagement in Organisation: A Systematic Review. *SAGE Open*.
- Natarajan et al. (2025). Factors influencing work-family conflict - a meta-analysis review . *International Journal of Research in Human Resource Management* 2025; 7(2): 559-568.

- Nayak et al. (2025). Technostress of HR professionals: the darker implication of remote work transformations. *The international Journal of Human Resource Management, Volume 3c, 2025 – Issue 10*.
- Nunes. (2024). Striking the balance: Exploring the impact of work-life balance on workplace well-being with the mediating influence of job embeddedness. *Business & Economics School*.
- Nyfoudi et al. (2024). Employee voice in times of crisis: A conceptual framework exploring the role of Human Resource practices and Human Resource system strength. *Human Resource Management 2024*;63:537–553.
- OMS. (1948). Costituzione dell'Organizzazione Mondiale della Sanità.
- Pak et al. (2026). Frontline Managers' Calling, Balancing Act in HR Implementation, and Team Performance: An Empirical Examination. *Human Resource Management Journal: 36. no. 2*, 331–344. Tratto da <https://doi.org/10.1111/1748-8583.70024>.
- Pak, & Heidarian. (2024). How do employees shape HR implementation? Intra-team acceptance of espoused HR practices, frontline managers' implementation behavior, and team performance. *The International Journal of Human Resource Management, 35(16)*, 2742–2771. Tratto da <https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2373246>
- Partners, M. S. (2025). *Mental Health at Work Report 2025*.
- Patel et al. (2023). Sick and working: Current challenges and emerging directions for future presenteeism research. *Journal of Organizational Behavior, 44(6)*, 839–852. doi:<https://doi.org/10.1002/job.2727>
- Peretz. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability, 16(17)*, 7281. Tratto da <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Ploszaj et al. (2025). Understanding the associations between “work from home”, job satisfaction, work-life balance, stress, and gender in an organizational context of remote work. *Discover Psychology 5, 24*. Tratto da <https://link.springer.com/article/10.1007/s44202-025-00342-7>
- Politecnico di Milano in collaborazione con Indeed. (2025). *HR Trends: L'evoluzione del benessere organizzativo e la personalizzazione della flessibilità*. Tratto da Osservatorio HR Innovation Practice .
- Poškienė et al. (2025). Line managers' caring for employees in HRM implementation. *Personnel Review*.
- Prasad et al. (2025). The relationship between work-life balance and psychological well-being. *Frontiers in Psychology, volume 15*.
- Pujowati, E., & Aswan, M. (2025). Work-Life Balance Strategies and their Influence on Employee Productivity. *Journal of Business Management and Economic Development*.
- Putri et al. (2026). Analysis Work-Life Balance and its Impact on Burnout and Employee Performance. *Journal La Sociale*. doi:DOI:10.37899/journal-la-sociale.v7i1.2507

- Pütz. (2025). Job-related antecedents of psychological detachment from work. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 36 - Issue 9. Tratto da <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2025.2516791>
- Ragazza, O., & Irmansyah, E. (2026). THE IMPACT OF WORK–LIFE BALANCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A SYSTEMATIC REVIEW. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 3 (1), 897–907. Tratto da <https://doi.org/10.62567/micjo.v3i1.1817>
- Randstad. (2024). *Randstad Workmonitor 2024*. Tratto da <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-workmonitor/>
- Randstad. (2025). *Randstad Workmonitor 2025*. Tratto da <https://www.randstad.it/azienda/mercato-del-lavoro/randstad-workmonitor/>
- Randstad. (2025, January 21). *Work-life balance tops pay: randstad's workmonitor reveals new workplace baseline*. Tratto da <https://www.randstad.com/press/2025/work-life-balance-tops-pay-ranstads-workmonitor-reveals/>
- Randstad. (2026). *Randstad Workmonitore 2026*. The new architecture of the labor market.
- Ratnaningsih, I. Z., & Idris, M. (2024). Spillover–Crossover Effect of Work–Family Interface: A Systematic Review. (I. Z. Ratnaningsih, A cura di) *The Family Journal*. Tratto da <https://doi.org/10.1177/10664807241226709>
- Renk, & Sutter. (2026). Always available? A systematic review on extended work-related availability, health outcomes and work-family conflict. *Front. Psychol.* 16:1726421. doi:10.3389/fpsyg.2025.1726421
- Riyanto et al. (2025). Work-life integration promoting happiness at work: Moderation of work stress. *SA Journal of Industrial*. Tratto da <https://doi.org/10.4102/sajip.v51i0.2265>
- Rodighiero et al. (2025). Gli spazi collaborativi a supporto delle politiche place-based: pratiche organizzative e sfide nelle aree periferiche. *Studi organizzativi n.1 2025*.
- Rubio et al. (2025). Sustainable human resource management: a review of three decades of research. *The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- Scapolan et al. (2024). Gli spazi collaborativi come luoghi di supporto ai lavoratori di fronte alle trasformazioni del lavoro. *Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale Numero 24 - 2024*.
- Scapolan et al. (2025). Il lavoro che vorrei... come attrarre e trattenere i giovani talenti. *Prospettive in organizzazione*.
- Sevic et al. (2025). In the shadows of digitalisation: digital stressors as predictors of emotional exhaustion in Norwegian academia. *Behaviour & Information Technology*. Tratto da <https://doi.org/10.1080/0144929X.2025.2472942>
- Shafiee, & Goodarzi . (2026). The role of employer branding in talent management: analysis of key strategies and tools. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 34 No. 1 pp. 99–114. doi:<https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2024-4900>
- Shim et al. (2026). What drives public service motivation and job satisfaction? A comparison of office and hybrid workers. *European Journal of Training and Development*, Vol. 50 No. 1-2 pp. 1–24,. Tratto da <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2024-0176>

- Smith, & Holden. (2016). Organizational well-being: Current practices, research, and recommendations. *University of Calgary, Calgary, AB.* 1-47.
- Sonnentag et al. (2023). A review on health and well-being atwork: More than stressors and strains. *Personnel Psychology*. 2023;76:473–510.
- Steed et al. (2021). Leaving work at work: A meta-analysis on employee recovery from work. *Journal of Management*, 41(4), 867-897.
- Syahada et al. (2025). The effect of work-life balance, work stress, and workload on employee performance with organizational support as moderation variables. *Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*, 5(2), 264-276. Tratto da https://www.researchgate.net/publication/398408738_The_effect_of_work-life_balance_work_stress_and_workload_on_employee_performance_with_organizational_support_as_moderation_variables
- Tamma, C. (2026). *Work Life Balance: come trovare l'equilibrio tra lavoro e vita privata*. Tratto da Osservatori.net: https://www.osservatori.net/blog/hr-innovation/work-life-balance-cose-importanza/#Che_cose_il_Work-Life_Balance
- Tement et al. (2025). Home-to-work transitions and psychophysiological unwinding from work: A qualitative episodic approach. *Journal of occupational health psychology*, 30(5), 291–308. Tratto da <https://doi.org/10.1037/ocp0000407>
- Tong et al. (2024). Parent–Adolescent Transmission of Emotional Exhaustion: Testing a Social-Cognitive Spillover and Crossover Model. *Journal of Business and Psychology*.
- UNICEF. (2024). How Family-Friendly Policies in the Workplace Contribute to Child, Youth and Caregiver Mental Health. AN EVIDENCE BRIEF. *United Nations Children's Fund Private Fundraising and Partnerships Division*.
- Unobravo. (2025). *Equilibrio vita-lavoro: trasformare l'azienda con politiche HR efficaci*. Tratto da <https://www.unobravo.com/post/equilibrio-vita-lavoro-politiche-hr-efficaci> 2025
- Vallauri, M. (2022). Il d.lgs. 30 giugno 2022, n. 105 di attuazione della Direttiva (UE) 2019/1158 . *Lavoro Diritti Europa n.3/2022* .
- Vinci, A. (2025). Meno di un lavoratore su cinque, in Italia, ha un buon livello di benessere psicologico»: il report. *Corriere della Sera* .
- Vydrová. (2026). The paradigm shift from work–life balance to work–life fit. *International Journal of Organization Theory & Behavior*. Tratto da <https://doi.org/10.1108/IJOTB-06-2025-0177>
- Wang. (2024). Work-Family Conflict and Balance Strategies—An Analysis Based on the Work-Family Resources Model. (Y. Wang, A cura di) *Open Journal of Business and Management*, 12, 1228-1239. doi:<https://doi.org/10.4236/ojbm.2024.122064>
- Wiese et al. (2025). Happy Work, Happy Life? A Replication and Comparison of the Longitudinal Effects Between Job and Life Satisfaction Using Continuous Time Meta- Analysis. *Journal of Organizational Behavior*.
- World Economic Forum. (2025). Assessing Impact: The Effectiveness of Workplace Work-LifeBalance Programmes. *World Economic Forum*.
- WTW. (2025). The employee benefits shift employers must make.

- Xu, & Wang. (2025). Shaping work-life balance in an emerging economy: a signalling theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 36:20, 3654-3681. Tratto da <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2606220>
- Xuan Kou et al. (2022). The framework of first-line manager's HR role identity: A Multi-actor HR involvement perspective. *Human Resource Management Review*, Volume 32, Issue4. Tratto da <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100898>.
- Yalçinyigit. (2026). Maintaining wellbeing in remote work: a digital ethnography into resource , boundaries, and time. *Frontiers in psychology*. Tratto da <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1730559>
- Yi, X., & Kumar, S. (2026). AI awareness and the breakdown of daily recovery: a spillover pathway to work–family strain. *Frontiers in Public Health* . Tratto da <https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2025.1738073/full>
- Zani et al. (2026). The Human Cost of Hyperconnectivity: Reviewing the Link between Digital Communication and Employee Mental Wellbeing. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. Tratto da <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2026.100300080>
- Zumbyte, & Szelewa. (2024). *Assessing Compliance: Implementation of EU's Work-life Balance Directive in European Countries*. Transeuroworks Working Paper No. 4/2024.